



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**

**INGENIERÍA EN FINANZAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la Obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

TEMA:

**“APLICACIÓN DE MODELOS Y HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA RELACIONADAS AL BUSINESS INTELLIGENCE PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI” LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. PERIODO 2014”**

AUTORA:

**ANDREA PAOLA TANQUEÑO AMAGUAYA**

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “APLICACIÓN DE MODELOS Y HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA RELACIONADAS AL BUSINESS INTELLIGENCE PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI” LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. PERIODO 2014.” Previo a la obtención del título de Ingeniera Financiera, ha sido desarrollado por la Srta. ANDREA PAOLA TANQUEÑO AMAGUAYA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

ING. CARLOS RAÚL GARCÍA

**DIRECTOR**

---

ING. GIOVANNY JAVIER ALARCÓN

**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, ANDREA PAOLA TANQUEÑO AMAGUAYA, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

---

Andrea Paola Tanqueño Amaguaya

## **DEDICATORIA**

A través de estas líneas mi corazón expresa su sentir, por ello dedico este trabajo:

A Dios, por su magnificencia y benevolencia al iluminar mi vida con personas maravillosas y por las grandes lecciones que ha puesto en mi camino, mi alma ha crecido en su gracia

A mi esposo, Cristian por ser mi compañero eterno de batalla y entregarme su amor incondicional en todo momento, por su paciencia, comprensión, fuerza y amor. Tú eres la motivación más grande de este trabajo. Te amo.

A mis padres, Alfonso y Teresa por ser mis amigos incondicionales y por haber estado en cada momento de mi vida, ustedes han sido el motor de mis metas y sueños, mi fortaleza en los instantes difíciles y mi felicidad en los de gozo.

A mis hermanos Edison, Marcelo y Belén, su cariño, abrazos, sonrisas, lágrimas y recuerdos de la niñez han permanecido siempre en mi mente, ocasionando que mi afecto por ustedes se expanda como rayos de sol en la mañana.

A mi princesita Kelly, eres el complemento celestial y mágico en la familia, tú eres nuestra flor de loto

Andrea Paola...

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es el sentimiento más noble del ser humano, por ello muchas gracias:

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, porque en sus aulas el saber se hizo presente y con ello el ser un profesional cálido, aleccionado y emprendedor se convirtió en el ideal de vida.

A los docentes por su compromiso de cultivar corazones y mentes apasionados en su cometido, su amistad siempre fue la mejor lección.

A mis familiares, sus palabras de aliento y motivación no han dejado de retumbar en mis pensamientos, el saber que su apoyo es incondicional fue el refuerzo para continuar en la batalla.

A mis compañeros y amigos, por ser guardianes celosos de secretos, confidentes y cómplices de retos y travesuras, la alegría de compartir con ustedes hace que la vida sea más vida.

Andrea Paola...

## INDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de ilustraciones .....	ix
Índice de matrices .....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.1.1 Delimitación del Problema .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
2.1. 1 Teoría de las Empresas .....	6
2.1.2 Origen de la Administración.....	7
2.1.2.1 Teoría Clásica .....	12
2.1.2.2 La Teoría de las relaciones humanas .....	13
2.1.2.3 Teoría Neoclásica .....	16
2.1.2.4 Escuela Situacional o de Contingencia.....	16
2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	17

2.2.1.	Funciones de la Dirección Estratégica.....	19
2.3	BUSINESS INTELLIGENCE.....	20
2.3.1	Antecedentes.....	20
2.3.2	El Ciclo de Business Intelligence .....	25
2.3.3	Como la inteligencia de negocios proporciona valor comercial.....	26
2.4	BALANCED SCORECARD .....	30
2.4.1	Antecedentes.....	30
2.4.2	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	32
2.4.3	Características del Balanced Scorecard.....	36
2.4.4	Etapas para implementar el Balanced Scorecard.....	38
2.4.5	Balanced Scorecard en el Ecuador .....	39
2.4.6	El Balanced Scorecard en las Cooperativas de ahorro y Crédito .....	41
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1	IDEA A DEFENDER.....	44
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.2.1	Tipos de estudios de investigación .....	44
3.2.2	Diseño de la Investigación.....	45
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	46
3.4	RESULTADOS .....	47
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51
4.1	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. ....	51
4.1.1	Paso N° 1: Planificación.....	52
4.1.2	Paso N° 2. Confección del equipo guía .....	54
4.1.3	Paso N° 3. Estudio de la Organización.....	54
4.1.4	Paso N° 4. Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba. ....	60
4.1.5	Paso N° 5. Estudio de la Misión, Visión y Valores.....	83
4.1.6	Paso N° 6. Desarrollo de objetivos y medida de los resultados, metas e iniciativas.....	86
4.1.7	Paso N° 7. Elaboración del Mapa Estratégico.....	99

4.1.8	Paso N° 8. Construcción del matriz tablero de comando (Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas).....	101
4.2	RESULTADOS .....	102
4.2.1	Idea a Defender.....	102
	CONCLUSIONES .....	104
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA .....	106
	ANEXOS .....	110



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones básica de la Organización Industrial .....	16
Tabla 2: Planificación de los pasos para implementar el Balance Scorecard .....	53
Tabla 3: La Cooperativa y su entorno .....	60
Tabla 4: Los participantes dentro de la COAC. Kullki Wasi Ltda. ....	61
Tabla 5: Perspectiva Financiera .....	88
Tabla 6: Perspectiva de Clientes .....	89
Tabla 7: Perspectiva de Procesos Internos .....	90
Tabla 8: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	91
Tabla 9: Cuadro de Mando Integral .....	101

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Introducción a la Administración .....	7
Ilustración 2: Concepto de Administración .....	11
Ilustración 3: El ciclo de Business Intelligence .....	26
Ilustración 4: Perspectiva del BSC. ....	32
Ilustración 5: Organigrama de la COAC. Kullki Wasi Ltda. ....	59
Ilustración 6: Elementos del Análisis Situacional .....	62
Ilustración 7: Elementos de las Cinco Fuerzas de Porter .....	67
Ilustración 8: Ciclo de vida de las empresas .....	87
Ilustración 9: Perspectiva de Clientes .....	88
Ilustración 10: Perspectiva de Procesos Internos .....	90
Ilustración 11: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	91
Ilustración 12: Mapa estratégico de la COAC. Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba	100

## ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1: Factores de Macro entorno .....	64
Matriz 2: Factores del Micro entorno .....	70
Matriz 3: Factores Internos .....	74

Matriz 4: Matriz del perfil Estratégico Externo POAM .....	79
Matriz 5: Matriz de los factores claves del Micro entorno .....	80
Matriz 6: Matriz de Factores Estratégicos Internos PCI.....	81
Matriz 7: Matriz Foda de la COAC. Kullki Wasi Ltda. ....	82
Matriz 8: Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas. ....	93
Matriz 9: Matrices de objetivos estratégicos, iniciativas y responsables .....	96
Matriz 10: Matriz de objetivos estratégicos .....	98

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. ....	111
Anexo N° 2. ....	127
Anexo N° 3. ....	133
Anexo N° 4 .....	137
Anexo N° 5. ....	138
Anexo N° 6 .....	139
Anexo N° 7. ....	140
Anexo N° 8. ....	140
Anexo N° 9. ....	144
Anexo N° 10. ....	145

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento propone diseñar un Balanced Scorecard, como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. El primer capítulo trata sobre la problemática, la formulación, delimitación, objetivos y justificación de la investigación, en el segundo capítulo se sintetiza un enfoque teórico del Balanced Scorecard y en el tercer capítulo se plantea la metodología a utilizarse con la que se realizó un diagnóstico en las áreas estratégicas con el fin de obtener resultados de medición que permitan el mejoramiento de la Cooperativa.

La propuesta comprende inicialmente un diagnóstico completo en donde se identificaron factores internos y externos, positivos y negativos para elaborar la matriz FODA, a partir de la cual se propone un conjunto de estrategias.

Para su desarrollo se utilizó como modelo el Balanced Scorecard, el cual brinda una orientación en base a las perspectivas de Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento proponiendo a dichas perspectivas objetivos, indicadores, iniciativas y responsables con el propósito de que cada uno de los objetivos se cumplan, para finalmente proceder a la elaboración del mapa estratégico en donde determina la secuencia lógica de causa – efecto de los objetivos.

Entre las principales conclusiones a nivel interno se pueden mencionar bajos niveles de captaciones, una tasa de morosidad alta, débil comunicación interna y externa y la falta de personal para atención a clientes. Por lo que se recomienda de manera general ejecutar la presente propuesta que incluye estrategias tendientes a solucionar tales problemas.

## **ABSTRACT**

This document intends to design a Balanced Scorecard as a tool for improving the management of The Saving and Credit Cooperative Kullki Wasi Ltda.

The first chapter deals with the problem, formulation, delimitation, goals and the justification for the research, in the second chapter a theoretical approach of the Balanced Scorecard is synthesized and in the third chapter the methodology is proposed to be used with a diagnostic in strategic areas in order to obtain measurement results that allows the Cooperative's improvement.

The proposal initially comprises a complete diagnosis of where internal and external, positive and negative factors were identified to develop SWOT matrix, from which a set of strategies are proposed. For its development was used Balanced Scorecard as a model, which provides guidance based on Finance prospects, Customers, Internal Processes and Learning and Growth proposing to those financial perspectives objectives, indicators, initiatives and responsible with the purpose of each of these goals are met, to finally proceed with the making of an strategic map where determines the logical sequence of cause and effect of objectives.

Among the main conclusions may be mentioned low levels of deposits, high default rate, weak internal and external communication and lack of staff to customer service. So it is recommended in general implement this proposal including strategies to solve problems.

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra establecida en la zona centro de la ciudad de Riobamba, en las calles Juan Montalvo entre Chile y Colombia, sector La Condamine, Provincia de Chimborazo. Su actividad principal es la prestación de servicios financieros, por medio de la captación de recursos económicos, mediante el ahorro, la inversión a plazo fijo y la colocación de capitales, por medio de crédito de una forma rápida y oportuna, de tal manera que se ha ido expandiendo su cobertura en toda la provincia y otras ciudades del país, en especial en los sectores rurales y urbanos marginales; actualmente cuenta con 6025 socios en la sucursal de la ciudad de Riobamba.

En la ciudad de Riobamba el sistema cooperativo financiero ha tenido un significativo desarrollo, con el apareamiento de cooperativas de ahorro y crédito, lo que representa un nivel altamente competitivo y la búsqueda de herramientas adecuadas para medir la Planificación Estratégica, los mismos que permitirán mejorar y optimizar recursos, que aseguren la adecuada toma de decisiones para los gerentes ya que será un apoyo, dirección y soporte para la institución en desarrollo y mejoramiento de las actividades permitiendo a la empresa llevar a cabo una correcta ejecución y dirección de diferentes indicadores que deben ser cumplidos satisfactoriamente según lo indica la Ley.

La falta de herramientas técnicas para gestionar los objetivos de operación y soporte pueden generar riesgos lo cual podría ocasionar pérdidas económico-financiero, la reputación de la entidad y el valor de la empresa en el mercado, por esta razón es necesario diseñar el Balance Scorecard para la gestión, a fin de direccionar a la institución hacia el éxito en la gestión operativa y financiera.

El presente trabajo de investigación se centra en el enfoque de la gestión, que posee un carácter sistemático, a la vez que incorpora principios y conceptos claves cada vez más acorde con el contexto de la competitividad actual.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

A medida que pasa el tiempo, las empresas deben afrontar diferentes retos con la finalidad de alcanzar la maximización del beneficio empresarial mediante el uso adecuado de los recursos disponibles, lo cual exige la aplicación de herramientas de gestión que ayuden a direccionar y a guiar a la organización en el cumplimiento de ciertos objetivos.

La necesidad de nuevas herramientas de acceso y reporte de información para diversos tipos de usuarios, ha impulsado la creación de nuevas herramientas colectivamente conocidas como Business Intelligence (BI), que nos permite consolidar información y analizarla con la velocidad y precisión para descubrir ventajas y tomar mejores decisiones dentro de la empresa.

Utilizando los instrumentos que nos admite desarrollar aplicaciones para optimizar recursos financieros, materiales y humanos.

En los últimos años, la globalización exige que las empresas estén en continua búsqueda y aplicación de técnicas y herramientas gerenciales.

Por un lado, éstas herramientas deben permitir identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar con las expectativas de la misión y visión de la organización, por el otro expresa la forma de contribuir las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de indicadores de desempeño.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿No existe una herramienta adecuada para medir la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., de la ciudad de Riobamba?

### **1.1.1.1 Delimitación del Problema**

#### *Delimitación de la acción*

Aplicación de modelos y herramientas de inteligencia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi”. Ltda.

#### *Delimitación del Tiempo.*

En el tiempo, el problema está delimitado para el periodo 2014.

#### *Delimitación de Espacio.*

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., en la sucursal que está ubicada en la calle Juan Montalvo entre Chile y Colombia, sector La Condamine, parroquia Lizarzaburu, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Aplicación de modelos y herramientas de inteligencia relacionadas al Business Intelligence para la cooperativa de ahorro y crédito “Kullki Wasi” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Periodo 2014.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la teoría empresarial existente y su impacto.
- Elaborar los objetivos y mapa estratégico de la Cooperativa “Kullki Wasi” Ltda. sucursal Riobamba.
- Diseñar el Balance Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La creación de una herramienta de gestión que nos permite conocer el estado de cumplimiento de la Planificación para toma decisiones de mejor manera. El presente trabajo investigativo tiene como objetivo evaluar la actividad empresarial, aportar información de suma importancia para identificar los desatinos empresariales de la institución y también para generar acciones tendientes a practicar la excelencia en la medición de resultados que debe aprovecharse para el mejoramiento no solo personal sino también institucional.

El presente trabajo investigativo es factible por el compromiso existente por parte de la Institución facilitando los recursos necesarios para la realización y culminación de la investigación.

Es importante el desarrollo de esta investigación porque será un apoyo, dirección y soporte para la institución en desarrollo y mejoramiento de las actividades diarias permitiendo a la empresa llevar a cabo una correcta ejecución y dirección de ciertos indicadores que deben ser cumplidos satisfactoriamente según lo indica la Ley.

Además debido a que la cooperativa se encuentra inmersa en el sistema financiero social y solidario será de vital ayuda al fortalecimiento de estos actores de la economía social y solidaria, también propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad. La aplicación de este tema en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” servirá como sustento a futuras generaciones en formación de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, dando como resultado un estudio general ya que en periodos anteriores no ha existido temas referentes a esta investigación.

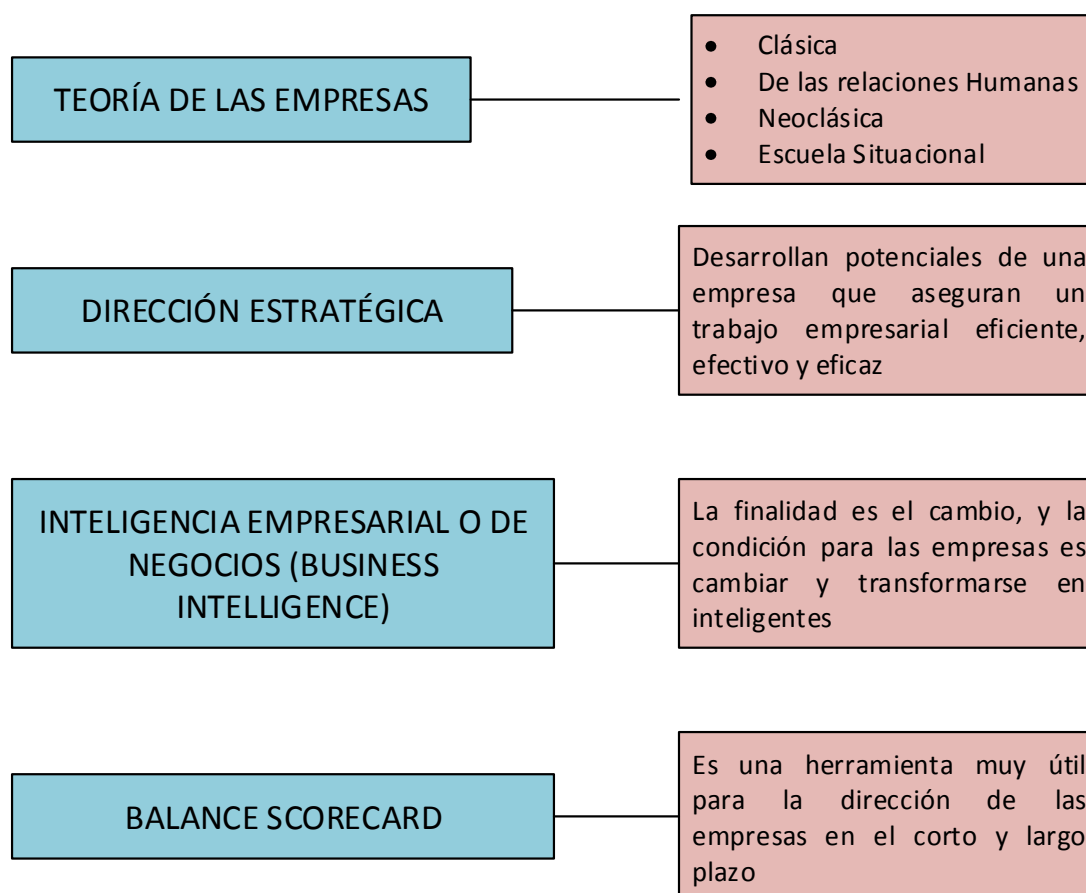


## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En base al tema que se pretende investigar en el presente capítulo se procederá a sustentar teóricamente la investigación para lo cual se utilizará el hilo conductor mismo que representa el esquema que se tomará para el desarrollo del marco teórico, por lo que es primordial partir del tema de las diferentes teorías de la administración, su desarrollo en el tiempo para luego enfocarnos al estudio actual del nuevo modelo de gestión ya que una organización para alcanzar su éxito deseado, debe tener bien planteados su misión, visión y sus objetivos organizacionales que le permita guiarse hacia el cumplimiento de las mismas.

**Ilustración 1:** Hilo Conductor



**Fuente:** Elaboración Propia

### **2.1.1 Teoría de las Empresas**

Anteriormente no se tenía las técnicas y herramientas de cómo extraer, cargar y transformar los datos de la compañía en conocimiento para llevar al desarrollo a una empresa, puesto que la administración científica en aquel entonces era tan solo un conocimiento empírico.

La tradicional administración de empresas no se basaba en un proceso sistemático lo que generaba una consecuencia negativa en su crecimiento inmediato.

La administración ha existido desde hace mucho tiempo atrás en el momento en el que el ser humano existe y busca las formas de satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir y sobrevivir. Es decir que la administración se ha practicado desde hace mucho tiempo atrás.

Con la globalización, las empresas tuvieron la necesidad de aplicar conocimientos científicos, los mismos que mediante la utilización de herramientas, técnicas y metodologías permitieran su permanencia en el tiempo como un ente competitivo ante empresas que manejen estándares de excelencia a nivel mundial.

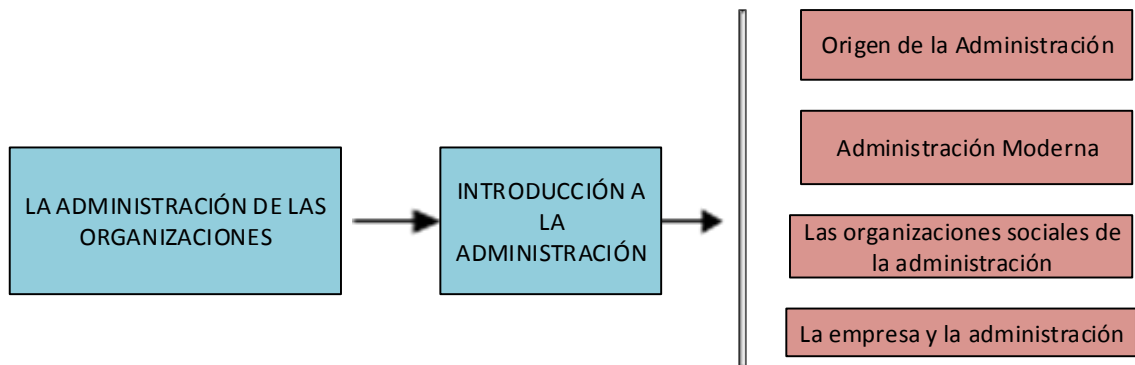
La administración se aplica en cada una de las actividades organizadas que realizamos siendo muy imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

Por tal razón se puede identificar a la administración como el proceso que involucra la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas.

Las empresas son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía y, además, porque son de las principales entidades impulsadoras del cambio tecnológico en cualquier país (Taboada, 2012).

## 2.1.2 Origen de la Administración

**Ilustración 1:** Introducción a la Administración



**Fuente:** Sergio Hernández y Rodríguez.

A la administración se la considera una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas. Es una necesidad humana que se ha utilizado desde el origen de los grupos primitivos, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo. Al prepararse para matar a un mamut, las tribus planeaban el acto antes de actuar, es decir, cómo y quién haría cada actividad, elaboraban sus lanzas, cavaban para empujar al animal a alguna fosa, etc. Es lógico pensar que algún individuo conducía y coordinaba la acción. También, después de realizar la hazaña, evaluaban los aciertos y las fallas para mejorar el proceso.

El grupo humano cambió su vida nómada a sedentaria, de cazador a agricultor, con la domesticación de animales. La vida en la comunidad requirió una organización social más elevada, y poco a poco aprendió formas de producción y comercialización (Hernández & Rodríguez, 2008).

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir las satisfactorias de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que obligo a formar organizaciones sociales.

La administración se ha practicado durante mucho tiempo. Esfuerzos realizados por las personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar actividades han existido durante miles de años. Por ejemplo las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son

evidencias tangibles de que proyectos de gran alcance, que emplearon a decenas de miles de personas, se realizaron en la antigüedad. Las pirámides son un ejemplo particularmente notable. La construcción de una sola pirámide requirió más de 100.000 trabajadores durante 20 años. Sin importar cómo se convocaba a estos individuos, alguien tuvo que planear lo que se tenía que hacer, organizar a la gente y los materiales para hacerlo, ordenar y dirigir a los trabajadores, e imponer algunos controles para garantizar que todo se realizara según lo planeado.

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero en 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones* (*The Wealth of Nations*), donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la división del trabajo (o especialización laboral), es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas.

El segundo hecho importante es la revolución industrial, la cual inició a finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. (Robbins & Mary, 2010)

### **Administración Científica (Clásicos)**

#### *Frederick Winslow Taylor*

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como “padre del movimiento científico”, por investigar en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación del trabajo de los operarios.

Sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar, denominadas por él “científicas”. Experimentó sus hipótesis con la ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción, y fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa

capacitación de los obreros. Taylor concluyó que todo esto se podía aplicar a cualquier organización humana tal como se aprecia en la siguiente cita:

Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales.

Taylor llegó a las siguientes conclusiones:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Desarrollo métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y las habilidades personales. Esta forma de trabajo se ha llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso.

### *Administración Moderna*

La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones: empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos.

La administración se ha formado y transformado conforme han crecido las necesidades humanas. En un principio, los administradores nacían y eran producto de un liderazgo nato, pero la evolución de la misma sociedad exigió más conocimientos de organización de trabajo y un mejoramiento continuo de los procesos, de los productos y las técnicas administrativas. Podemos comparar el desarrollo de la misma con el movimiento de una locomotora, la cual inicia una lentamente y poco a poco toma velocidad, con lo que

requiere de más pericia en su conducción. Es una disciplina altamente dinámica que implica hoy en día una preparación profesional continua. En su desarrollo han participado otros conocimientos como el derecho, la contaduría, la economía, la psicología, la ingeniería (industrial), la informática, e incluso, la filosofía. Es la profesión más multidisciplinaria, además, todos los profesionistas requieren de los conocimientos administrativos y directivos para trabajar en empresas y organismos sociales de su ámbito.

Casi todas las universidades del mundo imparten la licenciatura, posgrados a nivel maestría y doctorado, o cursos de formación de habilidades directivas. Actualmente se requiere de una alta competitividad de las empresas y de los individuos a razón de la globalización y por los fenómenos ecológicos, y cada vez será más compleja la producción de bienes y servicios.

La carrera de administración nació en países desarrollados económicamente, donde se crearon sistemas de producción empresarial y empresas que luchaban entre ellas creando productos y servicios con calidad para competir por la preferencia de los consumidores. Esta competencia exigía la utilización correcta de los recursos para conquistarse y mantenerse en el mercado, ello hizo que la administración fuera más compleja. A través de los años, las técnicas administrativas fueron utilizadas por todas las organizaciones sociales.

### **Las Organizaciones Sociales y la Administración**

Las organizaciones sociales son colectividades con propósitos comunes, estructuradas (organizadas) conforme a la ley y sus propios reglamentos, con personalidad jurídica y capacidad económica propia para actuar como entidad independiente dentro de los fines para los que fue creada. Son organizaciones sociales típicas: las empresas, el estado, la iglesia, las universidades, los sindicatos, las cooperativas, etcétera. También se ha definido a las organizaciones como:

Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para lograr metas específicas (Hall, 1973).

Características administrativas de las organizaciones:

- a) Propósitos definidos de largo plazo (misión).
- b) División del trabajo con responsabilidades específicas.
- c) Estructura jerárquica de autoridad.
- d) Estrategia de largo y mediano plazos.
- e) Filosofía o ideario de actuación en términos de valores.

### **La empresa y la administración**

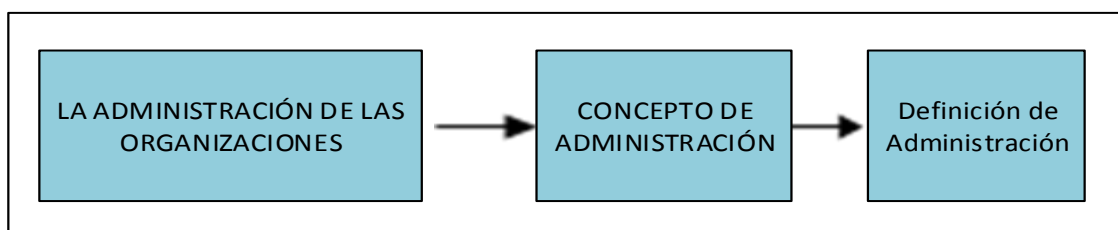
La empresa es la organización social que más requiere de la utilización de conocimientos administrativos de vanguardia. La mayoría de los conocimientos administrativos que utilizan las organizaciones sociales se desarrolló para fines empresariales, sin embargo, no son exclusivos de ellas. Algunas técnicas administrativas de las empresas provienen de otras organizaciones sociales como: la iglesia, el ejército y el Estado.

Según el diccionario de la Real Academia Española, empresa significa:

**Empresa:** Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.

También significa: Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios generadoras de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad.

### **Ilustración 2: Concepto de Administración**



**Fuente:** Sergio Hernández y Rodríguez.

## **Administración**

“Wilburg Jiménez Castro” define la administración como: Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos.

Por su parte, “Fremont E. Kast” dice que la Administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra a partir de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos.
2. Por medio de gente.
3. Mediante técnicas.
4. Dentro de una organización (Hernández & Rodríguez, 2008).

### **2.1.2.1 Teoría Clásica**

Conocida como enfoque clásico de la Administración, los primeros estudios de este enfoque, enfatizaron tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posible. El enfoque clásico de la administración está constituido por dos teorías:

Frederick Winslow Taylor (1911) y su “Principios de Administración Científica”. Henry Fayol (1916) y su Administración Industrial y General” (Taylor & Fayol, 1987).

Aunque hemos visto como desde la antigüedad se ha utilizado la administración en tareas organizadas, el estudio formal de la administración comenzó a principios del siglo XX. Estos primeros estudios, descritos como el enfoque clásico, enfatizaron tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posibles. Dos teorías principales constituyen el enfoque clásico: la administración científica y la administración general (Robbins & Mary, 2010).



### **2.1.2.2 La Teoría de las relaciones humanas**

Fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año de 1930. Surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciando con la aplicación de medios rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría clásica pretenderá desarrollar una civilización industrial en la que la tecnología y el medio de trabajo constituyan las más importantes preocupaciones del administrador. (Maya, Peker, Maslow, & Gregor, 1930)

- ✓ **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.** En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas.
- ✓ **Adaptación del trabajo al trabajador.** Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización (Chiavenato, 2002).

### **Orígenes de la teoría de las relaciones humanas**

Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al

extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos.

Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración (Maya, Peker, Maslow, & Gregor, 1930).

### **Objetivos**

- ✓ Identificar los orígenes y el contexto en que surgió la teoría de las relaciones humanas, que desplazo el énfasis que se hacía en la estructura y las tareas, hacia las personas.
- ✓ Señalar el desarrollo del famoso experimento de Hawthorne y sus conclusiones.  
Identificar la nueva concepción de administración a partir de una nueva concepción de la naturaleza del ser humano (Chiavenato, 2002).

### **Ventajas y desventajas**

#### **Ventajas:**

- ✓ Lograr una eficiencia en el centro del trabajo: es decir que la finalidad personal seria alcanzar o terminar el trabajo brindado en el menor tiempo posible y no desperdiciar materiales ni recursos en fin de una persona eficiente.
- ✓ Se obtiene una armonía en el control del trabajo.
- ✓ Las tareas de los recursos humanos lo puede analizar una persona o departamento en concreto.

#### **Desventajas:**

- ✓ Tiempo que conlleve en encontrar un empleado nuevo que suplante a otro que renuncio.
- ✓ No se percatan de motivar y animar al personal para que trascendiera y creciera como persona individual dentro de la empresa.
- ✓ El fin de esta teoría era aumentar la producción empresarial.

## **Características de la teoría de las relaciones humanas**

- ✓ Hacer énfasis en las personas
- ✓ Se inspira en sistemas de psicología
- ✓ Delegación plena de autoridad
- ✓ Autonomía del trabajador
- ✓ Confianza y apertura
- ✓ Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
- ✓ Confianza en las personas

Dinámica grupal e internacional (Maya, Peker, Maslow, & Gregor, 1930).

## **Causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas**

1. *Necesidad de humanizar y democratizar la administración.*- liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
2. *El desarrollo de las llamadas ciencias humana.*- en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
3. *Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin.*- fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción.

**Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración (Maya, Peker, Maslow, & Gregor, 1930).

**Tabla 1:** Funciones básica de la Organización Industrial

<b>Teoría Clásica</b>	<b>Teoría de las Relaciones Humanas</b>
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.1.2.3 Teoría Neoclásica**

Surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y es la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial. Para los neoclásicos, “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles” (Rhenals, 2008).

### **2.1.2.4 Escuela Situacional o de Contingencia**

“Chandler, Skinner, Burns” afirma que no existe la “mejor” forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan.

Se basa en los aspectos de liderazgo de la Escuela Conductista. También llamado SITUACIONAL, el método de contingencias es un enfoque que plantea que como las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas (contingencias), necesitan métodos diversos de administración ya que las organizaciones y aún las unidades de la misma organización varían en tamaño, metas, trabajo, etc. Puesto que es

difícil encontrar reglas, acciones, estrategias universales de administración que funcionarán en cualquier situación (Pirwin, 2012).

La teoría de la contingencia destacada la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma de estandarización. Así pues ineludiblemente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en el devenir de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a diferencias y categorías tecnológicas, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando derrochar ya que una empresa pequeña no debe desgastarse en la edificación de una organización compleja lo cual si requiere una grande ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente (Stephen, 2009).

## **2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario pues tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podamos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

Los conceptos de estrategia y de administración estratégica han “ido evolucionando a lo largo del tiempo”. Estos conceptos representan un desafío para que las definiciones tengan aceptación general, por cuanto los expertos las desarrollaron y los administradores las llevaron a la práctica de muy diferentes maneras. Esta falta de

consenso, sin embargo, no impide que muchas organizaciones de estos días trate de cosechar los beneficios de la administración estratégica a través del desarrollo de estrategias innovadoras que les permita superar a sus competidores.

La Dirección Estratégica constituye un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro..

Si partimos de lo analizado hasta aquí, se llega al hecho cierto de que la Dirección Estratégica es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier entidad, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas) (Lantigua).

Uno de los principales propósitos de la Dirección Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado, sea cual sea el tipo de empresa, Pyme o multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases

1. Definición de objetivos estratégicos.

- ✓ Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- ✓ Establecer objetivos a corto y largo plazo para el logro de la misión.

2. Planificación estratégica

- ✓ Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- ✓ Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

### 3. Implementación estratégica

- ✓ Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- ✓ Controlar la eficiencia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización. (Norton & Kaplan, 1998)

El proceso de la dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones. Establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. (Norton & Kaplan, 1998)

#### **2.2.1. Funciones de la Dirección Estratégica**

##### *Concepto de Estrategia*

Se necesitaba una persona o un grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades.

##### *La Dirección Estratégica como sistema de dirección.*

De forma muy general, un sistema de dirección es un método, más o menos formal, para la coordinación de actividades. Toda la empresa necesita un sistema de dirección. (Ansoff & Hayes.R.L, 1983)

##### *La Dirección Estratégica como disciplina.*

Como disciplina académica, la dirección estratégica es una materia que se importa en todo tipo de estudios relacionados con la empresa. El objetivo de esta asignatura era proporcionar a los estudiantes una visión global de la gestión empresarial.

### *Niveles de estrategia*

- ✓ **Estrategia corporativa**, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización.
- ✓ **Estrategia de negocio**, trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados.
- ✓ **Estrategias operativas**, se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal. (Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington, 2006, pág. 12)

En su Libro estrategias y planes Antonio francés define a la estrategia como se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto la estrategia adoptada representa la mejor apuesta para cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica el termino estrategia representa diferentes matices, como veremos a continuación (Francés, 2006, pág. 22).

## **2.3 BUSINESS INTELLIGENCE**

### **2.3.1 Antecedentes**

Históricamente, la tecnología de Business Intelligence ha encontrado lugar en dos niveles primarios: entre los altos ejecutivos quienes necesitan obtener información estratégica y entre los administradores de la línea de negocios que son responsables del análisis táctico. Estas tradicionales actividades de soporte a la decisión son importantes, pero ellos solamente muestran superficialmente el potencial de la inteligencia de negocios dentro de la empresa, involucrando quizá el 5% de los usuarios y el 10% de los datos disponibles (Information Builders, 2005).

Desde principios de los 90's, las aplicaciones de BI han evolucionado dramáticamente en muchas direcciones, debido al crecimiento exponencial de la información. Desde reportes operacionales generados por mainframes, modelación estadística de campañas



publicitarias, ambientes OLAP multidimensionales para analistas así como dashboards y scorecards para ejecutivos. Las campañas empiezan a demandar más formas de analizar y realizar reportes de datos. Las aplicaciones de Business Intelligence (BI) son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa (Medina)

Pequeñas y medianas empresas están adoptando BI porque ahora quieren apalancar estas inversiones y usar la información para ayudarles a tomar mejores decisiones, ser más ágiles con la organización y tener una mayor comprensión de cómo poner en marcha sus negocios.

La necesidad de cruzar informaciones para realizar una gestión empresarial eficiente es la realidad tan verdadera como en el pasado lo ha sido, el interés por el Business Intelligence viene creciendo a medida que su empleo posibilita a las organizaciones realizar una serie de análisis y proyecciones, para agilizar los procesos relacionados a la toma de decisiones.

En un tiempo, las organizaciones dependían de sus departamentos de sistemas de información para proporcionarles reportes estándar y personalizados. Esto ocurrió en los días de los mainframes minicomputadoras, cuando la mayoría de los usuarios no tenía acceso directo a las computadoras. Sin embargo, esto comenzó a cambiar en los años 70's cuando los sistemas basados en servidores se convirtieron en la moda.

En aquella época todavía no existían recursos eficientes que posibilitasen un análisis consistente de datos para la toma de decisiones. Era posible reunir informaciones de manera integrada, fruto de sistemas transaccionales establecidos con superioridad en datos jerárquicos, pero que, reunidos como bloques cerrados de información, permitían una visión de la empresa u organización, pero que no traían ganancias decisivas o negociables.

Estamos hablando del final de las tarjetas perforadas, transistores y lenguaje COBOL eran la realidad de la Informática. Época en la que se veía a la computadora como un

desconocido aparato, una vislumbre de modernidad, pero aún parecía ser una realidad distante.

Poco a poco el panorama empezó a cambiar con el surgimiento de las tecnologías de almacenamiento y acceso a datos. A partir de entonces, la computadora pasó a verse como un coordinador central para actividades gremiales y la base de datos fue considerada un recurso básico para asegurar la ventaja competitiva en el mercado. Por estos motivos la empresa debe implementar el BI, pues su aplicación brindará un adecuado proceso de organización en la información financiera para la adecuada toma de decisiones.

En conclusión y basada en las investigaciones presentadas hasta el momento, considero pertinente la implementación del BI para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda. Sucursal Riobamba por ser una herramienta muy necesaria que ayude para el éxito y desarrollo de la empresa.

Las aplicaciones de Business Intelligence (BI) son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa. Estas aplicaciones proporcionan a los usuarios un mayor entendimiento que les permite identificar las oportunidades y los problemas de los negocios.

Los usuarios son capaces de acceder y apalancar una vasta cantidad de información y analizar sus relaciones y entender las tendencias que últimamente están apoyando las decisiones de los negocios. Estas herramientas previenen una potencial pérdida de conocimiento dentro de la empresa que resulta de una acumulación masiva de información que no es fácil de leer o usar. (Medina).

Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (Business Intelligence) al conjunto de estrategias y llaves enfocadas a la administración y crecimiento de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa (Kimball R. , 1970)

### *La inteligencia empresarial y almacenamiento de datos.*

A menudo, las aplicaciones de BI utilizan datos recopilados de un almacén de datos. Un almacén de datos es una copia de los datos analíticos que facilitan apoyo a la decisión.

El uso de una definición amplia: "La inteligencia de negocios es un conjunto de metodologías, procesos, arquitecturas y tecnologías que transforman datos en información significativa y útil que se usa para activar conocimientos estratégicos, tácticos y operativos y en la toma de decisiones más eficaz". Forrester define el, estrecho mercado de Business Intelligence último como "refiriéndose a tan sólo las capas superiores de la pila de arquitectura de BI, tales como informes, análisis y cuadros de mando" (Rausch, Sheta, & Ayeshe).

La empresa Inteligente es aquella que está formada por personas inteligentes, conceptos que no tiene nada que ver con el intelectual de los empleados, sino que más bien interpreta su capacidad para "Hacer Cosas" (Parra, 2010).

El término business intelligence, también conocido como **BI**, es relativamente nuevo. El término es usado por diferentes expertos y fabricantes de software para distinguir un amplio rango de tecnologías, plataformas de software, aplicaciones específicas y procesos. Desde entonces es un concepto multifacético, examinaremos éste desde tres diferentes perspectivas:

- ✓ Tomar mejores decisiones rápidamente
- ✓ Convertir los datos en información
- ✓ Utilizar un método razonable para la gestión empresarial

#### *Tomar mejores decisiones rápidamente*

El objetivo primario de Business Intelligence es ayudar a la gente a tomar decisiones que mejoren el rendimiento de la compañía e impulsen su ventaja competitiva en el mercado. En forma breve, Business Intelligence faculta a las organizaciones a tomar las mejores decisiones rápidamente.

Tomar mejores decisiones significa mejorar alguna o todas las partes del proceso; esto también significa mejorar alguna o todas las partes del proceso; esto también significa un menor número de decisiones erróneas y un mayor número de decisiones acertadas.

Business Intelligence ayuda a tomar mejores decisiones analizando si las acciones tomadas están de hecho dando resultados hacia los objetivos de la compañía.

La necesidad de ser veloz también se aplica a la ganancia de reacción dentro de una organización. Si un acceso y procesamiento rápido de la información antigua o discontinuada. Las consecuencias negativas de contar con información o con información discontinuada pueden ser enormes, tal como perder un cliente clave o continuar produciendo un producto que los clientes no desean.

### *Convertir los datos en información*

Para tomar mejores decisiones más rápidamente, los directivos y gerentes necesitan de información relevante y útil al alcance de la mano. Pero es común una larga brecha entre la información que los responsables en la toma de decisiones requieren, y las grandes cantidades de datos que las organizaciones recopilan cada día. Nosotros llamamos a esto la brecha del análisis (analysis gap).

Para saltar esta brecha, las organizaciones hacen significativas inversiones en desarrollar sistemas de Business Intelligence para convertir los datos originales o «crudos» en información de utilidad. Los sistemas de Business Intelligence más efectivos tienen acceso a inmensas cantidades de datos (medidas en gigabytes incluso en terabytes) para posteriormente entregar a los responsables en la toma de decisiones información expresada de una forma que ellos pueden asimilar fácilmente la misma.

BI es el conjunto de todos los sistemas, aplicaciones, procesos y procedimientos que recopilan y convierten grandes cantidades de datos en información útil para administrar y controlar actividades del negocio dentro de cada uno de los departamentos, divisiones y unidades de negocio.

A pesar de que la tecnología es una parte importante de este proceso, frecuentemente el aspecto más complejo del Business Intelligence es ser capaz de identificar qué información útil y relevante para la toma de una decisión. Las soluciones de Business Intelligence a un nivel corporativo son las responsables de identificar y cuantificar las métricas más importantes de la empresa, conocidas generalmente como indicadores de gestión o indicadores estratégicos de gestión.

#### *Las aplicaciones en una empresa*

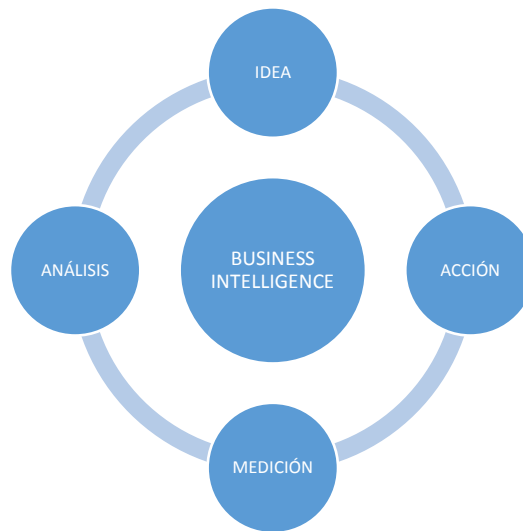
1. **Medición** - programa que crea una jerarquía de las métricas de rendimiento y la evaluación comparativa que informa a los empresarios sobre los progresos hacia los objetivos de negocio.
2. **Analíticas** - programa que construye procesos cuantitativos para un negocio para llegar a decisiones óptimas y para llevar a cabo el descubrimiento de conocimiento empresarial.
3. **Informes / reportes empresariales** - programa que construye infraestructura para la información estratégica para servir a la gestión estratégica de un negocio, no informes operacionales.
4. **Colaboración / plataforma de colaboración** - programa que obtiene diferentes áreas para trabajar conjuntamente a través de intercambio de datos y el intercambio electrónico de datos.
5. **La gestión del conocimiento** - programa para hacer los informes de las empresas (Rausch, Sheta, & Ayeshe).

#### **2.3.2 El Ciclo de Business Intelligence**

Es importante entender que Business Intelligence es mucho más que una actitud empresarial o una tecnología a disposición de las organizaciones; de hecho, es un marco de referencia para la gestión del rendimiento empresarial, un ciclo continuo por el cual las compañías definen sus objetivos, analizan sus progresos, adquieren conocimiento, toman decisiones, mide sus éxitos y comienzan el ciclo nuevamente.

Business Intelligence ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones más rápidamente en los niveles estratégico y operativo. Normalmente se analizan datos provenientes de muchas fuentes. El análisis conduce a ideas, muchas de ellas pequeñas, y se espera que unas cuantas grandes. Estas ideas sugieren maneras de mejorar el negocio cuando se actúa sobre ellas; estas ideas pueden ser medidas para ver si funcionan. Estas mediciones también proveen más datos para el análisis, y el ciclo comienza de nuevo. A progresión (del análisis a la idea a la acción a la medición) la llamamos ciclo de Business Intelligence.

**Ilustración 3:** El ciclo de Business Intelligence



Fuente: (Vitt, Luckevich, & Misner, 2003).

### **2.3.3 Como la inteligencia de negocios proporciona valor comercial**

La inteligencia de negocios atraviesa todas las funciones e industrias. BI llega a todas las personas en una compañía y más allá, a clientes y proveedores. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la inteligencia de negocios solamente puede proporcionar valor comercial cuando es manejada con eficacia por las personas. Existe una correlación entre uso efectivo de la inteligencia de negocios y el desempeño de una compañía.

Sin embargo, un mejor acceso a la información no afecta el desempeño de la compañía; la diferencia está en *qué hacen* las compañías con la información.

### *BI Para administración y control*

En su sentido más básico, la inteligencia de negocios proporciona información a los gerentes para saber qué sucede en el comercio. Careciendo de inteligencia de negocios, los gerentes pueden hablar de cómo “vuelan a ciegas”, sin perspectiva, hasta la publicación de los números financieros trimestrales. Con inteligencia de negocios la información es accesible, de manera más oportuna y flexible para proporcionar una perspectiva de:

- ✓ Cómo las ventas tienen seguimiento en varias regiones y por varias líneas de producto.
- ✓ Si los gastos concuerdan con un plan o salen del presupuesto.
- ✓ Si las capacidades de depósito están en niveles óptimos.
- ✓ Si los trámites de ventas están donde deben estar.

### *BI para mejorar el desempeño comercial*

Usada eficazmente, la inteligencia de negocios permite a las organizaciones mejorar su desempeño. Este se mide por un número de indicadores financieros tales como ingresos, margen, rentabilidad, costo de servicio y demás. En negocios, las ganancias de desempeño pueden lograrse mejorando la velocidad de respuesta para campañas en particular, al identificar características de los clientes más atentos. Eliminar campañas ineficaces ahorra millones de dólares a las compañías anualmente. La inteligencia de negocios permite a las compañías aumentar sus ganancias, con ventas adicionales de productos a clientes existentes. El personal de contaduría puede utilizar BI para reducir el añejamiento de cuentas cobrables al identificar a clientes morosos. En manufactura, la BI facilita el análisis de fallas para entender por qué ciertas plantas operan más eficazmente que otras.

### *BI de operación*

Mientras los primeros despliegues de inteligencia de negocios se centraban en decisiones estratégicas y desempeño, la BI juega un papel cada vez más crítico en las

funciones diarias de una compañía. En relación con esto, el acceso a información detallada y revisión de información puede ser necesario para completar una labor. Por ejemplo, en la decisión para aceptar un pedido, un representante de servicio al cliente puede revisar el inventario existente. Dicho reporte de inventario puede ser estándar, desarrollado en un sistema de registro de pedidos o venir de una solución BI, ya sea el único o incorporado en el formulario de registro de pedido. Otros ejemplos operativos de BI son los siguientes:

Los agentes de viajes y aerolíneas utilizaban el BI operativo para monitorear vuelos retrasados para reacomodar activamente a los pasajeros con transbordos.

La inteligencia de negocios operativa difiere mucho de BI para propósitos de administración y control, tanto en nivel de detalle requerido como puntualidad de la información. La BI operativa puede involucrar acceso a un sistema de transacción directamente o a través de un almacén de información, actualizado cerca de tiempo real, muchas veces durante el día. La inteligencia de negocios para propósitos de administración y control, también puede estar cerca del tiempo real, pero basada en información semanal o mensual”.

#### *BI para mejorar procesos*

Las operaciones de un negocio se conforman por docenas de procesos individuales. La BI puede confirmar decisiones que los individuos toman en cada paso de un proceso, al medir cuánto tardan los subprocesos e identificar áreas para mejoría.

Por ejemplo, de manufactura-a-embarque es un proceso. En ausencia de inteligencia de negocios, una compañía puede darse cuenta de un problema sólo cuando un cliente se queja: “Mi pedido está retrasado” o “Puedo obtener ese producto más rápidamente de su competidor”.

Analizando entradas, tiempo y salidas para cada paso del proceso, la BI puede ayudar a identificar embotellamientos del proceso.



### *BI para mejorar servicio al cliente*

La calidad del servicio a clientes eventualmente se manifiesta en las finanzas de la compañía. La inteligencia de negocios puede ayudar a las compañías a brindar altos niveles de servicio al cliente, proporcionando procesamiento de pedidos, aprobación de préstamos, manejo de problemas y demás, oportunamente.

### *BI para mejorar el mundo*

La inteligencia de negocios para administración y control para mejorar el desempeño, obtiene una cantidad buena de atención de los medios de comunicación.

Sin embargo, un valor cada vez más importante de la inteligencia de negocios está en darle poder a las personas para mejorar el mundo.

### *BI para descubrir nuevas oportunidades comerciales*

La inteligencia de los negocios ayuda a las empresas para evaluar y descubrir nuevas oportunidades comerciales al investigar información y probar teorías.

### *Cambios tecnológicos que posibilitan el BI*

El cambio rápido en la tecnología ha sido un impulsor de este paso frenético en los negocios; también ha posibilitado la inteligencia de negocios para todos, no solamente expertos en tecnología informática, programadores y usuarios avanzados.

### *La explosión de información contribuye a la sobrecarga de información*

El volumen de información digital ha estallado. Lo que una vez fue escrito a mano o máquina en un pedazo de papel para procesar un pedido, ahora se ingresa en un sistema con más detalle (Howson, 2009).

## **2.4 BALANCED SCORECARD**

### **2.4.1 Antecedentes**

Los orígenes del cuadro de mando, en el sentido de un informe cuantitativo y gráfico elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remontan a los principios del siglo XX. En 1907 la empresa Du Pont utilizó un modelo gráfico y cuantitativo con la finalidad de proporcionar una imagen de la situación económica de la empresa. Ese modelo se ha utilizado hasta hace pocos años, y aún sigue utilizándose.

No obstante, para la gerencia moderna resulta un tanto limitado porque sólo incluye datos de carácter monetario y se encuentra estrictamente orientado a las ganancias: es una presentación gráfica de los datos de estado.

El Cuadro de Mando es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad. En los libros especializados se denomina cuadro de mando al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada como una totalidad y, por consiguiente, es un informe destinado a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos que tienen a carga la responsabilidad por los resultados corporativos.

La retroalimentación es el conjunto de datos que se captan y que se procesan para ser convertidos en información sobre el resultado de las operaciones de la organización, con la finalidad de constatar en qué grado satisface las condiciones que fueron determinadas en los indicadores, en los estándares y en los criterios de actuación.

En el control global de gestión se integran varios subsistemas de información, como el contable y financiero, el de recursos humanos, y puede combinar los registros de una amplia base de datos para documentar y sustentar la toma de decisiones.

El sistema de información gerencial incluye información acerca del entorno o medio ambiente de la organización. Las variables externas constituyen uno de los componentes más importantes del sistema.

El control de gestión de la empresa total expresa sus resultados en el cuadro de mando, informe para la alta dirección que presenta en forma numérica y gráfica los valores alcanzados por la empresa en cada uno de los indicadores estratégicos.

El cuadro de mando hace un breve análisis de cada indicador global, considerado independientemente, y luego integra, en una síntesis que se expresa en pocos párrafos, el diagnóstico de la organización (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002).

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

### *Forma de medir la estrategia Empresarial*

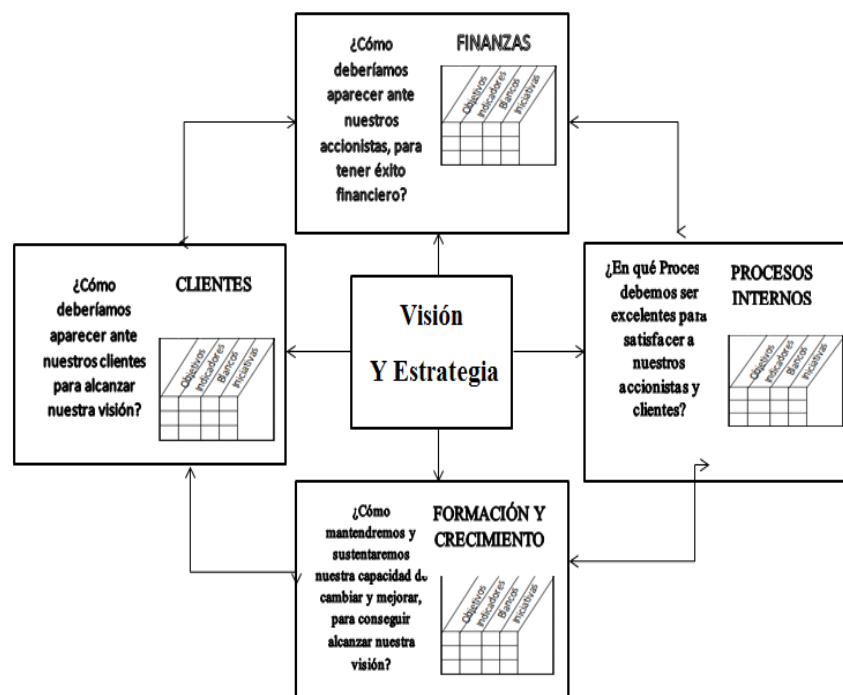
La utilización del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica tiene 2 tareas dependientes: construir el cuadro de mando integral y la utilización del mismo,

para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del proceso interno, Perspectiva del aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, September - October 2000).

#### 2.4.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

A continuación se presenta las perspectivas del Balanced Scorecard a los gerentes con cuatro distintas perspectivas para elegir sus mediciones, y como su nombre lo indica, busca un balance entre estos diversos factores, que son:

**Ilustración 4:** Perspectiva del BSC.



**Fuente:** Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. 2000.

- 1. Perspectiva financiera:** La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta de práctica y ejecución, estén contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.
- ✓ Índice DuPont.
- ✓ índice de rendimiento del capital invertido.

Para cada una de las tres fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costes/mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión. (Kaplan & Norton, 2000)

**2. Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

El éxito de los negocios está en proporcionar al cliente un valor agregado en los productos o servicios que ofrecen, por ello hay que anticiparnos al cambio en el mercado y promover innovación en lo que ofrecemos. La asociación de los productos con una marca y su arrastre es un elemento clave al plantearnos objetivos, mismos que mediremos a través de los indicadores. En lo que se refiere a la perspectiva del cliente el objetivo principal de este tema es satisfacer al cliente. (Norton & Kaplan., 2000)

**3. Perspectiva interna o de procesos de negocio:** Tradicionalmente las empresas vienen creando manuales de procesos, mismos que contienen actividades que van vinculadas a la obtención de un producto, en donde medimos tiempos y asignamos responsables.

El CMI acostumbra a identificar los procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. (Norton & Kaplan., 2000)

Cada negocio tiene su propio proceso interno, por ello la necesidad de establecer la cadena de valor, tomando en cuenta:

- ✓ La innovación (investigación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado), los principales indicadores que mediremos son: Porcentaje de productos nuevos, la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de Productos.
- ✓ Operaciones (comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio).
- ✓ Servicio Posventa, comprende garantías, devoluciones, defectos.

**4. La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:** Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, ésta perspectiva permite que se cumplan las anteriores tres perspectivas.

Se proponen “tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
  2. Las capacidades de los sistemas de información.
  3. Motivación, delegación del poder (empowerment) y coherencia de objetivos.
- (Norton & Kaplan., 2000, pág. 140)

Al analizar la capacidad de los empleados debemos considerar que hoy en día las actividades rutinarias han sido sistematizadas, por lo que el personal que labora en las empresas tiene verdaderos retos de creación e innovación, siendo el proceso de selección del talento humano un punto crítico de la empresa.

Entre los principales indicadores tenemos: la satisfacción del cliente, la retención del empleado y la productividad del empleado.

### *El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión*

Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan & Norton, 2009)

### *Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral con la Estrategia.*

El identificar indicadores críticos permite alinear los indicadores, las acciones, para conseguir y cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad de negocios; el ampliar un sistema de negocios se vuelve importante ya que permite a todos y cada uno de los miembros de la organización identificar su aporte a la consecución de los objetivos, así como hacer un seguimiento y aplicar medidas de gestión de riesgos en el cumplimiento de la visión institucional (Kaplan & Norton, September - October 2000)

### 2.4.3 Características del Balanced Scorecard

- ✓ La naturaleza de las informaciones recogidas en él, da cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, producción, entre otras) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- ✓ La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

#### *Elementos del Balanced Scorecard*

Los elementos del cuadro de mando integral son:

1. Misión, visión, y valores
2. Objetivos estratégicos y estrategias
3. Perspectivas
4. Mapas estratégicos
5. Indicadores y sus metas
6. Iniciativas estratégicas son sus responsables.

**Objetivos estratégicos.** La estrategia competitiva, corporativa o de unidad de negocios, se describe mediante un gráfico llamado *mapa estratégico*. El mismo está conformado por un conjunto de objetivo estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional.

- ✓ Incrementar la rentabilidad
- ✓ Reducir los costos
- ✓ Maximizar el valor.

También puede definirse como el estado que se desea alcanzar en relación con la variable (Cantón, 2008).



**Indicadores.** Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utiliza para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

**Mapas estratégicos.** El primer paso del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño). Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros (Culqui, 2010).

**Metas.** Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar:

- ✓ Cantidad
- ✓ Unidad de medida
- ✓ Fecha ( tiempo de consecución)

**Iniciativas.** Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denominan iniciativas.

Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las segundas son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operacionales de la empresa (Cantón, 2008).

#### **2.4.4 Etapas para implementar el Balanced Scorecard**

##### *ETAPA 1: Planificación Estratégica*

- ✓ **Misión:** Se definirá un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la Organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará para cumplir dicho propósito.
- ✓ **Análisis del ambiente (FODA):** Consiste en establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la Organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ **Principios:** La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

**Visión:** Consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica (Robe & David, 1992).

## *ETAPA 2: Puesta en Marcha*

El Balanced Scorecard parte de la visión y objetivos prioritarios de la Organización, allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que talento humano y tecnología es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva (Robe & David, 1992).

## *ETAPA 3: Evaluación y mejoramiento continuo*

El Balanced Scorecard es una herramienta gerencial que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlos en la acción. El mecanismo para desarrollar un Mejoramiento Continuo son las Reuniones de Análisis Estratégicos, que consiste en realizar un análisis de la situación organizacional en cuanto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones, acciones de mejoramiento y asignar responsables de su ejecución (Robe & David, 1992).

### **2.4.5 Balanced Scorecard en el Ecuador**

Todas las empresas cualquiera sea su actividad dedican importantes recursos de tiempo, energía, humanos y financieros para alcanzar sus objetivos estratégicos. Medir los resultados es esencial para cada organización, pero la mayoría de los sistemas de medición aplicados aportan muy poco más allá del simple hecho de informar al basarse en parámetros caducos la naturaleza mecánica y los activos propios de la era industrial.

Hoy en día las organizaciones ecuatorianas tienen una visión amplia de posesionarse dentro del mercado y llegar a ser empresas altamente competitivas, mediante herramientas de gestión o sistemas de medición, que les brinde a toda la organización información de primera para la toma de decisiones en busca de logro de la visión, misión y objetivos estratégicos definidos. Es por ello que el Balanced Scorecard es un

gran hallado de los directivos de las empresas más importantes en el Ecuador como TAME S.A. que uso el BSC como una herramienta técnica que le permite monitorear permanentemente el área, controlar su eficiencia y eficacia ya que anteriormente solo contaba con información que le provee el área (Guamán, 2012).

Así también la organización Grupo Santillana Ecuador es una empresa de capitales españoles que ha liderado el sector editorial de texto escolar en el Ecuador por los últimos diez años. A pesar de éxito obtenido, Santillana ha visto la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para mantener esa posición de liderazgo frente a la creciente competencia en todas sus líneas de negocio. Se decidió utilizar el Balanced Scorecard debido a los beneficios que proporciona involucrando a los activos intangibles con su relación de desempeño. Además que el rápido retorno de la inversión estimada inclinaban ciertamente la utilización de esta herramienta.

Podemos manifestar que ya han existido empresas que han utilizado el BSC, con el único objetivo de contar con una herramienta de gestión que le permita mejorar la toma de decisiones.

Marco Tapia (Cuadro de Mando Integral, 10 de octubre, 2009) sostiene que la Dirección Estratégica en el país requiere de la integración de nueva información para planificar, controlar los procesos y tomar decisiones correctivas. “Es de suma importancia por lo tanto que el control de gestión tome en cuenta factores externos y que se amplíe para incluir información estratégica que indicará si la empresa seguirá siendo competitiva en el futuro o no”. El análisis de los factores externos da una visión amplia del entorno empresarial permitiendo la toma de decisiones correctivas de la gestión estratégica.

Aplicado en BSC en las empresas ecuatorianas se debe dar seguimiento al talento humano que es el futuro de toda empresa.

El Balanced Scorecard puede implementar cualquier empresa que genere una profunda transformación cultural, ésta herramienta logra que los funcionarios se involucren con la estrategia, permitiendo que cada colaborador identifique apropiadamente sus objetivos y trabajen para ello.

Las empresas en el Ecuador han visto la necesidad de optimizar el manejo de los recursos respectivos con la finalidad de ser más competitivas, Alinear a todos los funcionarios con la filosofía organizacional y afrontar de una manera efectiva el mundo competitivo en el cual se desarrollan, genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno (Cía. Ltda.).

Se considera que en el Ecuador existen empresas importantes ya sean públicas o privadas que adoptan la metodología del BSC como una herramienta gestión en todas las áreas de organización, además para evaluar el rendimiento del desempeño del talento humano y buscar nuevas estrategias para mantener posición importante dentro de mercado ante la competencia.

#### **2.4.6 El Balanced Scorecard en las Cooperativas de ahorro y Crédito**

##### *Antecedentes históricos del Cooperativismo*

Las doctrinas de los socialistas utópicos sobre todo Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837) se consideran como pioneros del cooperativismo, sin embargo los utópicos fracasaron en la aplicación de sus principios.

El cooperativismo nació el 24 de octubre de 1844 en Rochdale, Escocia. La primera cooperativa, presidida por Charles Howarth, estuvo integrada por tejedores de una fábrica que decidieron juntar sus pequeños ahorros para aliviar su crítica situación económica la primera cooperativa fue llamada Sociedad de Pioneros Imparciales de Rochdale, formada por 12 trabajadores de esa ciudad.

Al mismo tiempo se fundaron en otros países europeos cooperativas de distinta índole, por ejemplo en Alemania Austria, Francia, Italia, Bélgica entre las europeas así como también para los Estados Unidos donde surgió la primera cooperativa en 1909 en Manchester, posteriormente en 1934 se fundó en los Estados Unidos la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito que más tarde adoptó el carácter de una Estructura de Integración Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

### *Inicios y desarrollo del Cooperativismo en el Ecuador*

Los pasos más importantes del movimiento cooperativo de Ahorro y Crédito ecuatoriano se dieron, con la promulgación de la primera Ley de Cooperativas dictada en noviembre 30 de 1937 y el Reglamento General de la Ley de Cooperativas el 9 de Febrero de 1938. En 1961 bajo la Presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra se fundó la Dirección Nacional de Cooperativas que inicio el desarrollo del Movimiento Cooperativa a través de la educación, asesoramiento, legalización y fiscalización, a partir de este año, se empezaron a organizar numerosas Cooperativas a la vez que surgieron líderes voluntarios que impulsaron el movimiento en busca de mejores condiciones de vida para la clase de los estratos medios y bajos.

Esta dinámica presentada por el Cooperativismo de Ahorro y Crédito, origino la necesidad de crear un organismo que impulse el sistema y es así como se creó la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOAC, llevado a efecto el 30 de junio de 1963; el movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito se desarrolla particularmente en la última década (1980).

### *Cooperativas*

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (NACIONAL)

### *Sistema Cooperativo en el Ecuador*

A partir de enero de 2013 las cooperativas que venían siendo controladas por la SBS y por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y

Social (MIES), pasaron a formar parte de las entidades bajo la supervisión de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Naranjo, 2012).

Las cooperativas de ahorro y Crédito se encuentran reguladas por Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema cooperativo desde lo multidimensional y la grupal además que las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativo de vivienda, producción, servicios, ahorro y crédito posibilitan las relaciones con una visión de igualdad de oportunidades de crecimiento, de respeto por lo humano y por la diversidad cultural. Su conformación jurídica de acuerdo a la Ley de Cooperativas, está dada en cuatro grandes grupos: de producción, de consumo, de crédito y de servicio.

Las Cooperativas de consumo y servicio están bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través de la Dirección Nacional de Cooperativas; las de crédito caen bajo la potestad de la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, las de producción especialmente agropecuaria tienen el control del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) (Placio & Aguirre).

El sistema cooperativo en el país, está basado en los valores de la responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Reafirmó, además, que el principio constitucional de que la organización es para las personas y no para el capital.

Por los recientes cambios que se han suscitado en las entidades reguladoras de las cooperativas ecuatorinas se realizaron registros de estas entidades donde se menciona que 6.059 organizaciones de todo el país han cumplido con la adecuación de estatutos dispuesta por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. De éstas, 888 son cooperativas de ahorro y crédito, 2.345 cooperativas de vivienda, transporte, pesca y producción y 2.825 asociaciones. Dando como resultado que las cooperativas registradas durante el proceso agruparon el 99% de socios; esto es cerca de 5 millones 300 mil en todo el país (SEPS, 2014).

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 IDEA A DEFENDER

Si se implementa modelos y herramientas de inteligencia relacionadas con el Business Intelligence, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” se aumentará la eficacia y se mejorara el control de gestión en la empresa.

#### *Modalidad*

La presente es una investigación no experimental, debido a que las variables no se manipulan.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La actual investigación será de representación aplicada. El propósito consiste en utilizar los conocimientos que se adquieren en el Business Intelligence para implementarse como modelo de gestión estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda. También permite explicar el impacto positivo que tendrá su ejecución en la empresa.

#### 3.2.1 Tipos de estudios de investigación

- ✓ **Estudio exploratorio:** Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos.
- ✓ **Estudio descriptivo:** El propósito es describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc.



- ✓ **Estudio correlacional:** Tiene el propósito de medir el grado de relación que exista entre 2 a más conceptos o variables, puede ser positiva o negativa. Se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras éstos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación.
- ✓ **Estudio explicativo:** Van más allá de la descripción. Están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

### **3.2.2 Diseño de la Investigación**

El estudio se enfocara en una institución privada: en la Cooperativa de Ahorro y crédito Kullki Wasi, sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo.

Al ser una investigación no experimental se procederá a realizar visitas en la institución para recopilar información de esa manera poder solventar el problema de investigación, obteniendo información que permita un análisis descriptivo para que se enumeren las características y particularidades encontrados, vinculando y relacionando a la institución para poder cumplir con sus objetivos.

Analizando información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi con el objetivo de conocer la situación en la que se encuentran tanto empleados como clientes de la COAC, con respecto a la herramienta de gestión Business Intelligence y la importancia al permitirles vincular sus metas a largo plazo con las actividades diarias.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### *Población*

La población a ser investigada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., es:

### Empleados

Número de empleados que trabajan en la empresa: 8

En vista de que la población que labora en la entidad no es extensa, se procederá a trabajar con todo el universo, razón por la cual no es necesario obtener una muestra.

### Socios

Número de socios: 6025

### *Muestra*

En vista de que los socios que pertenecen a la entidad si es extensa, se procede a obtener una muestra que es la siguiente.

$$n = \frac{N}{e^2 N - 1 + 1}$$

n= Muestra (?)

N= Numero de población (6025)

e= margen de error (0.0025)

$$n = \frac{6025}{(0.0025^2 6025 - 1) + 1}$$
$$n = 375$$

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### *Métodos*

- ✓ **Método Deductivo:** Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

- ✓ **Método Inductivo:** El método de investigación a utilizarse es el Inductivo ya que por medio de este podremos conocer la importancia y necesidad de la aplicación de un Balanced Scorecard al área financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2013, en base a la observación de fenómenos particulares, que permitirá establecer generalidades de la investigación y así poder establecer conclusiones.

#### *Técnicas*

- ✓ **Encuestas:** Nos facilitara saber si la aplicación de este modelo de gestión les beneficia tanto a clientes como a la empresa.
- ✓ **Entrevista:** Esta técnica permitirá saber de forma más precisa y con exactitud las opiniones de las personas que dependen de la entidad financiera, será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas.
- ✓ **Observación:** Esta técnica permitirá observar de manera directa los procedimientos de cada actividad y constatar los registros de la entidad.

#### *Instrumentos*

La recolección de los datos y de la información se lo hará utilizando los siguientes instrumentos:

- ✓ Cuestionario
- ✓ Guía de Entrevista
- ✓ Guía de Observación

### **3.4 RESULTADOS**

#### *Resultados de encuesta a empleados*

En las encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., estos fueron los siguientes resultados que obtuvimos: El personal de

la Cooperativa menciona que se encuentran a gusto laborando en un excelente clima laboral, cuenta con los materiales y herramientas necesarias para realizar las actividades diarias, es decir, motivan a la organización la fuerza de trabajo a través de la facilitación de los instrumentos necesarios para un buen desenvolvimiento en cada uno de los departamentos que existen en la misma, también se puede deducir que la mayor parte del personal tiene un conocimiento básico de lo que es en sí, un Plan Estratégico o Planificación Estratégica, con lo cual se llega a determinar, que la implementación de modelos y herramientas inteligentes si les facilitará en sus actividades encomendadas habitualmente. Cuentan con su manual de funciones cada uno de los empleados y realizan los procedimientos bajo una planificación, metas y objetivos establecidos por la COAC., pudimos observar que laboran con metas y objetivos a corto plazo, por lo que mensualmente tienen que alcanzar una meta establecida por sus Jefes.

#### *Resultados de encuesta a clientes*

Luego de la encuesta se puede corroborar que los resultados obtenidos se pueden contemplar que una gran parte de los encuestados califican los servicios y la atención asía los clientes excelente, esto representa que la COAC., tiene un servicio efectivo, rápido y oportuno, teniendo en cuenta que la calidad de servicio prestado y la atención percibida por los clientes tienden a incrementar su grado de satisfacción, cuando el personal brinda información requerida a sus clientes, pero todavía existe un grupo minoritario de encuestados que dice sentirse mal atendido por los tiempos de espera al existir un problema, y este es un de los atributos que la COAC., debe alcanzar, ya que esto representa beneficiosa para la Cooperativa, pues realzará la imagen corporativa de la misma.

#### *Resultados de entrevista*

Se realizó la entrevista a la Gerente de la COAC. Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actitudes de la misma al disponer de una herramienta de gestión pero que no vincula las actividades diarias con las metas a largo plazo, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización.

La Gerente de Agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., contesto favorablemente a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué piensa de utilizar herramientas que le permitan vincular su trabajo diarios con las metas a Largo Plazo.

Pienso que la utilización de herramientas que nos permitan vincular el trabajo a diario va a ser que las actividades de la COAC Kullki Wasi Ltda., sean más rápidas y oportunas para el buen desenvolvimiento de cada uno de nosotros.

2. ¿Cómo se encuentra los indicadores de evaluación actuales?

Los indicadores de la COAC Kullki Wasi Ltda., están en un nivel óptimo de acuerdo al plan anual, es decir, que se está cumpliendo con la planificación anual planteada.

3. ¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?

Las relaciones interpersonales en el trabajo y fuera también constituyen un papel crítico dentro de la COAC. Kullki Wasi Ltda., este es un factor para que se desarrolle un buen desempeño laboral y se incremente la productividad. Lo más importante es la buena comunicación e información que nosotros como superiores otorguemos a los demás.

4. ¿Cree usted que la capacitación permite desarrollar efectivamente las actividades diarias de sus colaboradores?

La capacitación es lo primordial para estar al día actualizados mantenernos al tanto en la introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos, leyes y reglamentos que requieren entrenamiento entre otros.

5. ¿Qué aspectos considera deben incorporarse en la planificación estratégica para que permita mejorar el rendimiento de la COAC?

La COAC. Kullki Wasi Ltda., anualmente realiza un Plan Anual o proyecciones para el próximo año. (Planificación Estratégica). En este Plan Anual están incorporados todos los aspectos que deseamos alcanzar para el próximo año, como es en cartera, publicidad, nuevos sistemas o tecnología, entre otros.

6. Qué beneficios considera que una planificación estratégica brindará a la COAC?

Una planificación Estratégica nos brinda beneficios en el cumplimiento con las metas y los objetivos planteados en el año.

7. ¿Estaría usted de acuerdo que implementar una herramienta de Business Intelligence sea la mejor alternativa de soporte en la toma de decisiones administrativas?

Claro, ya que nos beneficiaría a optimizar tiempos y recursos, y a la mejor toma de decisiones dentro de la Cooperativa.

#### *Resultados de observación*

De la guía de observación podemos concluir que los funcionarios planifican sus actividades diarias pero las mismas no están enlazadas para cumplir metas a largo plazo, por lo contrario se busca cumplir únicamente con el corto plazo o con necesidades puntuales originadas del día a día, estas actividades son gestionadas a través de una herramienta que se la conoce como “Financia”. En gran porcentaje las actividades diarias que realizan los funcionarios son supervisadas por la Gerente y los jefes de la COAC. Kullki Wasi Ltda., lo que implica un trabajo con un gran objetivo en común, también se pudo percibir que los colaboradores junto con sus jefes se reúnen el primer lunes de cada mes para resolver dificultades que se han presentado en ese lapso de tiempo, tienen la obligación de planificar sus actividades semanalmente, se rigen a sus manuales de funciones y tienen a su disposición las herramientas necesarias para gestionar sus avances diarios, cada uno de los colaboradores trabajan mediante metas a corto plazo, gozan del trabajo en equipo y saben que la agencia Riobamba depende mucho del trabajo de cada uno de ellos para llegar al éxito total.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.**

Como una estrategia para el seguimiento de mejoras continuas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, se implementará el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta administrativa, con el fin de lograr los objetivos que presentan la COAC.

Para el diseño del Balanced Scorecard, se tendrá en cuenta las teorías y recomendaciones de los expertos en este tema, en especial se pondrá énfasis en las teorías del Balanced Scorecard de Robert Kaplan y David Norton, quienes son los diseñadores del BSC.

El Balanced Scorecard que se diseñará para la COAC Kullki Wasi Ltda., se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Desarrollo y Crecimiento, cabe recalcar que las perspectivas mencionadas son las sugeridas por Robert Kaplan y David Norton y que se pueden implementar dichas perspectivas de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, por lo general como nuestra empresa a la que vamos a implementar el sistema de Balanced Scorecard, es una institución privada con fines de lucro se basa más en la perspectiva financiera a diferencia de una institución pública que se dedica a brindar servicios sin fines de lucro y más enfocados a brindar servicios sociales.

Para el diseño del BSC, se tomará en cuenta toda la información disponible de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi tanto externa como interna lo que nos permitirá saber el desempeño de la COAC de manera general, analizar su visión, misión, objetivos, estrategias, Matriz FODA, que contiene las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontrando así los factores críticos del éxito que darán origen a las estrategias, permitiéndonos definir de manera adecuada los objetivos, los indicadores, iniciativas, estrategias entre otros elementos que se deberán plantearse en el

diseño del BSC el cual deberá ser diseñado acorde a las necesidades de la COAC, con ayuda de herramientas informáticas.

#### *Pasos a seguir para el diseño del Balanced Scorecard*

En la etapa del Diseño del Balanced Scorecard, hay que ocupar las definiciones fundamentales. Para el diseño del BSC es importante contar con la participación y colaboración de cada uno de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Al desarrollar el Balanced Scorecard se debe planificar de una forma adecuada lo que se va hacer, para ello es importante definir claramente los pasos o las fases que se van a seguir para la creación de la herramienta de gestión en la que se establecerá cuáles van a ser las actividades a realizar.

A continuación detallamos los pasos a utilizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.:

1. Planificación
2. Conformación del Equipo Investigador
3. Estudio de la Organización
4. Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
5. Estudio de la Misión, Visión y Valores.
6. Desarrollo de objetivos y medida de los resultados, metas e iniciativas.
7. Elaboración del Mapa Estratégico
8. Construcción del matriz tablero de comando (Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Inductores, Iniciativas, Estrategias).
9. Implementación mediante el Cuadro de Mando ODUN.

#### **4.1.1 Paso N° 1: Planificación**

A continuación presentamos el cronograma a seguir en el diseño e implementación del Balanced Scorecard:



**Tabla 2:** Planificación de los pasos para implementar el Balance Scorecard

<div><div>TIEMPO</div><div>ACTIVIDAD</div></div>	MESES																	
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	
Visita y recolección de información de la COAC. Kullki Wasi Ltda.																		
Estudio de la COAC. Kullki Wasi Ltda.																		
Diagnóstico de la COAC., (Factores Internos y Externos).																		
Determinación de Perspectivas y Objetivos Estratégicos.																		
Matriz de objetivos, estrategias, indicadores, metas, iniciativas y responsables.																		
Mapa Estratégico																		
Cuadro de Mando Integral																		
Resultados																		
Conclusiones y Recomendaciones																		

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **4.1.2 Paso N° 2. Confección del equipo guía**

Estoy trabajando, Yo: Andrea Paola Tanqueño conjuntamente con mi Director de Tesis el Ing. Carlos García y con el miembro de Tesis el Ing. Giovanni Alarcón de la Facultad de Administración de Empresas, quienes con sus conocimientos y ayuda se realizarán la investigación y recopilación de información.

He recibido apoyo a través de algunas tutorías la cual me han permitido ir avanzando en el diseño y aplicación del Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

#### **4.1.3 Paso N° 3. Estudio de la Organización**

*Información general de la COAC KULLKI WASI LTDA.*

**Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

**Fecha de Creación de la Sucursal:** Abril del 2008

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Calles:** Juan Montalvo entre Chile y Colombia sector la Condamine

**Parroquia:** Lizarzaburu

**Ruc:** 1891710255001

**Presidente:** Caluña Til Tupac Malku

**Gerente Sucursal:** Chimbo Manobanda Clara

**Telefax:** 032828242

**Email:** [coacw@yahoo.es](mailto:coacw@yahoo.es)

*Antecedentes*

El 12 de noviembre del 2002, con la participación de líderes indígenas de Chibuleo, Salasaca y Quisapincha, se reunieron en el edificio de la mutualista Ambato, para analizar y fortalecer la crisis económica y social, luego de varias reuniones y reflexiones se decide formar la cooperativa, con el nombre de “KULLKI WASI CASA DE

DINERO” Ltda..., con la alianza de los pueblos indígenas y campesinos reconocidos a nivel de nuestra constitución del estado.

Para lo cual, se organiza con 16 socios y con un ahorro de \$ 40 USD para certificado de aportación. Posteriormente se toma la decisión de contribuir a mil dólares cada socio fundador para poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios que confíen en la institución.

El día 13 de enero del 2003, fue aprobado los estatutos y contamos ya con personería jurídica el 23 de enero del 2003, con acuerdo Ministerial N- 002 –SDCC.

La entidad, en la actualidad tiene más de 32000.00 socios de los cuales el 65% son mujeres pequeñas comerciantes que venden sus productos en plazas y mercados de la ciudad de Ambato, Quito, y otras ciudades del Ecuador, también hasta la presente fecha hemos otorgado a más de 25500 socio los microcréditos, existe una gran demanda de créditos para la producción agropecuarios, artesanales e implementación de negocios rurales. Además contamos con 9050.000.00 de activo y 850.00 mil dólares en patrimonio. La cooperativa brinda los servicios Ahorro y Crédito, Ahorro a la vista plus y en crédito: microcrédito consumo kullkicito del feriante, hipotecario, emergente. En el área de crédito, se facilita para: ganadería, agricultura, artesanía, pequeños comercios, compra de tierra, tiendas, etc.

Además otros servicios adicionales que brinda: pago de bono de desarrollo humano, cobro de plantilla de la luz eléctrica, cobro de SOAT, giros a través de Western Unión, cobro de plantilla de agua potable, cobro de Rise –SRI y otros.

La entidad apoya a las microempresas rurales y urbano marginal, donde la mayor parte hasta los actuales momentos son manejados por mujeres la misma que es considerada como un sujeto pasivo, de poca valoración de pensamiento y toma de decisión en los aspectos social, economía político sin tomar en cuenta que el papel de la mujer básico en la producción artesanal u agrícola, como parte fundamental en la economía familiar. Al ser beneficiada la mujer indirectamente son beneficios los niños, hijos de familia, en educación, salud, recreación, ya que la madre se constituye en un eje dentro de la producción economía del hogar.

## *Lineamientos estratégicos*

### Quienes Somos:

- ✓ Somos una entidad financiera Indígena y privada que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbana marginal, especializada en micro finanzas.
- ✓ Creada mediante acuerdo ministerial numero N° 6582 de Enero 23 del 2003 en la Provincia de Tungurahua y hoy cuenta con más de 60.000 socios.

### Qué hacemos:

- ✓ Realizamos intermediación financiera, es decir; captar ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, Otorgar Créditos y atendemos con servicios no financieros, para el desarrollo socioeconómico de la población.

### A quienes atendemos:

- ✓ A personas de menores ingresos económicos del ámbito rural y urbano marginal de la población.

### Para qué:

- ✓ Para que puedan mejorar su calidad de vida.

### Cómo:

- ✓ Actuando en calidad de intermediación financiera regulada por la superintendencia de la Economía Popular y Solidario.

### *Objetivo General*

Está comprendido por microempresarios en especial de los segmentos de subsistencia y acumulación simple, representando no menos del 90% de la cartera de crédito. En la

perspectiva de captaciones su mercado es múltiple comprendiendo inversionistas, jubilados, niños, jóvenes; y, empleados bajo relación de dependencia.

### *Objetivos Estratégicos*

- ✓ Maximizar la rentabilidad financiera.
- ✓ Crecimiento institucional
- ✓ Mantener el crecimiento de activos totales.
- ✓ Crecimiento promedio de captaciones por oficina no menor al 25%.
- ✓ Mejorar la estructura de costos y plazos de captaciones.
- ✓ Incrementar la participación de ahorros en captaciones totales.
- ✓ Controlar Participación de DPF en captaciones totales
- ✓ Incrementar el plazo promedio de DPF.
- ✓ Gestión de crédito.
- ✓ Mayor productividad de los activos.
- ✓ Promoción de la microempresa.
- ✓ Promover la microempresa y el empleo mediante el microcrédito.
- ✓ Calidad de cartera y protección de solvencia.
- ✓ Mejorar la calidad de gestión de cartera.
- ✓ Proteger la Solvencia con adecuada cobertura de provisiones.
- ✓ Solvencia Patrimonial.
- ✓ Fortalecer la solvencia patrimonial.
- ✓ Calidad y oportunidad del servicio
- ✓ Mayor oportunidad en el servicio de crédito.
- ✓ Satisfacción y fidelidad de los asociados.
- ✓ Alcanzar al menos un 80% de satisfacción de los socios y no menos del 70% de socios activos.
- ✓ Fortalecer el apoyo a la comunidad mediante acciones de responsabilidad social.
- ✓ Implementar programas permanentes de Educación Financiera y Capacitación al sector productivo, con cobertura al menos al 10% de los socios activos.
- ✓ Impulsar las actividades deportivas en la comunidad apoyando la implementación de gimnasios en sitios abiertos y competencia atlética anual.
- ✓ Apoyar la realización de campañas preventivas de salud.

- ✓ Mejorar la productividad.
- ✓ Incrementar la Productividad de los Asesores de Crédito.
- ✓ Mejorar la calificación de riesgo situacional.
- ✓ Alcanzar una calificación de riesgo aceptable para entidades de inversión.
- ✓ Fortalecimiento tecnológico para mejorar los servicios.
- ✓ Implementar los servicios de transacciones, pagos, transferencias, trámites de crédito a través de la web.
- ✓ Fortalecimiento de cultura y procesos de control interno.
- ✓ Promover una cultura de control interno de operaciones y fortalecer el conocimiento, aplicación de políticas y procedimientos.
- ✓ Profesionalización y capacitación del personal.
- ✓ Mejorar las competencias del personal mediante la capacitación acorde a puestos de trabajo.
- ✓ Alcanzar la profesionalización total del personal de la Cooperativa.
- ✓ Satisfacción del cliente interno.
- ✓ Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal de la cooperativa no menor a 80%.

*Productos y servicios financieros que oferta la COAC. KULLKI WASI LTDA.*

La Cooperativa mantiene el siguiente portafolio de productos y servicios

#### Servicios financieros

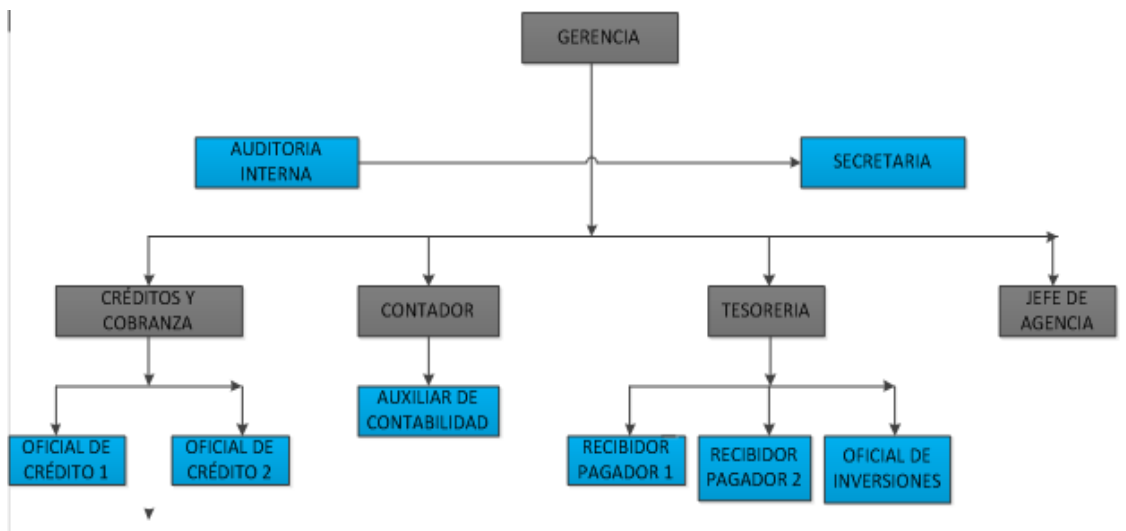
- ✓ Ahorros a la vista
- ✓ Ahorros a Domicilio
- ✓ Cuenta Amigo “La Hormiguita”.
- ✓ Plan Ahorro Plus
- ✓ Inversión Plazo Fijo
- ✓ Créditos
- ✓ Seguro de Desgravamen con Equivida
- ✓ Seguro Exequiel
- ✓ Cajeros Automáticos

### Servicios cooperativos

- ✓ Bono de desarrollo humano
- ✓ Soat
- ✓ Rise
- ✓ Matriculación Vehicular
- ✓ Western Unión.

*Organigrama estructural y funcional de la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI LTDA. Agencia Riobamba*

**Ilustración 5:** Organigrama de la COAC. Kullki Wasi Ltda.



**Fuente:** Elaboración Propia

### **Análisis**

La Cooperativa cuenta con los departamentos necesarios para trabajar de la mejor manera y de tal forma que sus clientes puedan ser atendidos en caso de existir un problema o si necesita asesoría sobre los productos y servicios financieros que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ofrece.

Cada uno de los departamentos cuenta con factores importantes y que son indispensables, la Gerente motiva, da el ejemplo, presiona y propone ideas de mejora

continúa para la Cooperativa, sus colaboradores persiguen y luchan por el mismo fin y objetivo, la Cooperativa tiene una deficiencia muy baja en lo que es el factor de Morosidad, cada fin de mes tienen metas a cumplir cada uno de sus colaboradores intenta y lucha por alcanzar dicho objetivo, realizan grupos de trabajo para salir a cobrar y es muy buenas las estrategias que elaboran que ocupan horas fuera del trabajo para visitar a sus clientes y presionar a los deudores.

La parte fundamental es recursos humanos como tal han capacitado constantemente en los diferentes temas y todas las áreas a través de instituciones como RFR, CEDECOOP, CORSCOOP, con la finalidad de cumplir con el presupuesto y plan operativo anual.

La Cooperativa marcha de la mejor manera y año tras año ha ido creciendo y posicionándose en el mercado de la provincia de Chimborazo, pues cabe recalcar que todo ha sido al trabajo en grupo de cada uno de los colaboradores y al esfuerzo diario por parte de los mismos.

Los objetivos estratégicos de la COAC., nos proporcionaría un gran apoyo porque nos servirá en la implementación de los objetivos del Modelo de gestión conocido como el Balanced Scorecard, este modelo les ayudará de manera rápida y oportuna a la toma de decisiones. La Cooperativa ha tenido gran acogida por parte de la ciudadanía ya que día a día sigue innovándose tanto en servicios como en tecnología de sistemas computarizados y elementos de gran ayuda para los clientes.

#### **4.1.4 Paso N° 4. Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba.**

##### **La Cooperativa y su Entorno**

**Tabla 3:** La Cooperativa y su entorno

<b>ENTRADAS</b>	<b>PROCESO DE TRANSFORMACIÓN</b>	<b>SALIDAS</b>
Trabajo		Productos y servicios
Captaciones		Colocaciones
Información		Utilidades



Sistemas Informáticos		Impuestos
Clientes / Socios		Contribuciones
Muebles y Equipo		

**Fuente:** Elaboración Propia

## Los Participantes

**Tabla 4:** Los participantes dentro de la COAC. Kullki Wasi Ltda.

<b>Accionistas</b>	Dividendos
<b>Socios</b>	Utilidades; Aumento de Capital
<b>Empleados</b>	Estabilidad Laboral; Remuneraciones dignas; Oportunidades Profesionales (Ascensos).
<b>Directivos</b>	Grandes y pequeñas toma de decisiones
<b>Competidores</b>	Tasa de crecimiento, diversidad de servicios, publicidad y sistemas informáticos
<b>Gobierno</b>	Reglamentos y Leyes
<b>Proveedores</b>	Innovación en entrega de productos

**Fuente:** Elaboración Propia

## Diagnóstico situacional o análisis FODA

El objetivo de realizar el diagnóstico situacional es con el fin de permitir producir conocimientos para la acción y toma de decisiones.

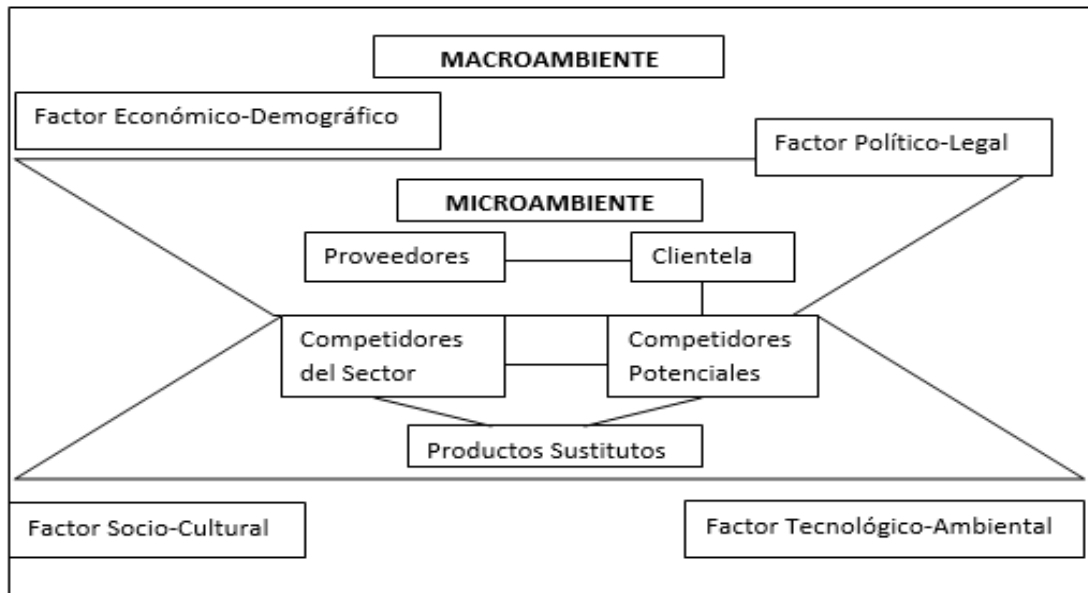
Aplicaremos esta metodología para conocer la situación interna y externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., con el motivo de perfeccionar sus fortalezas, resistir las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

También nos permite hacer la identificación de los factores claves y estratégicos que inciden proporcionándonos la capacidad de respuesta de la empresa ante la incidencia de los factores estratégicos, y la pronosticación de su posible evolución.

Para el análisis situacional consta de: análisis externo y análisis interno de la Cooperativa.

### Elementos del Análisis Externo

**Ilustración 6:** Elementos del Análisis Situacional



**Fuente.** Elaboración Propia

### Análisis Externo

Permite identificar aquellos factores que se originan externamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, y se constituyen en Amenazas y Oportunidades que puedan afectar directamente el entorno interno de la COAC.

Oportunidades son todas aquellas situaciones externas a la empresa que favorecen el logro de los objetivos y Amenazas son todas aquellas situaciones externas a la empresa que afectan las posibilidades del logro de los objetivos.

## **Macro Entorno o Macro Ambiente**

Son aquellas fuerzas que no se pueden controlar, que están fuera de nuestro alcance, sus componentes son de largo alcance y tienen consecuencia de largo plazo. Su análisis permite determinar una parte de las oportunidades y amenazas. Los factores a analizar son los siguientes:

- ✓ Factor Económico-Demográfico
- ✓ Factor Político-Legal
- ✓ Factor Socio-Cultural
- ✓ Factor Tecnológico-Ambgiental

### *Factor Económico-Demográfico*

Afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastar, las naciones varían grandemente en sus niveles y distribución de ingresos, la demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su volumen, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación, etc.

### *Factor Político Legal*

Constituye un impacto drástico en la COAC., ya que las regulaciones a nivel municipal, estatal y federal imponen una serie de leyes y normas delimitando lo que la Cooperativa puede y no puede hacer, las nuevas leyes van encaminadas a la protección del medio ambiente y en el caso de la Cooperativa se refiere estrictamente al cumplimiento de la ley de la Economía Popular y Solidaria, Estabilidad Política, Reformas Tributarias y el Código Orgánico Integral Penal.

### *Factor Socio Cultural*

Fuerzas del ambiente general externo en donde se incluyen principalmente aspectos demográficos y aspectos culturales. Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias, conductas básicas de la sociedad,

sistemas políticos económicos sociales y culturales del entorno, crecimiento poblacional, identidad cultural y pobreza.

### *Factor Tecnológico Ambiental*

Cuando las viejas industrias han luchado contra las nuevas tecnologías, o las han ignorado, sus negocios han disminuido oportunidades, la Cooperativa debe observar las tendencias tecnológicas, de tal manera que facilite a la COAC., a brindar mejores servicios a los clientes de una manera eficaz y efectiva.

En el Ecuador los últimos años ha tenido un importante avance tecnológico en materia de software financiero, las tecnologías con base de datos de acuerdo a sus requerimientos, los cuales se constituyen en herramientas importantes para las diferentes actividades diarias de la COAC.

### **Matriz 1: Factores de Macro entorno**

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACRO ENTORNO</b>			
<b>DIMENSIONES</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COAC</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>			
Inflación	Descendente: 31 Octubre 2014=3.98%	Al conservar una inflación controlada las familias mejoran su calidad de vida y capacidad adquisitiva de tal manera que influye el Ahorro y por ende la COAC tendrá más ingresos.	OPORTUNIDAD
Tasa de interés (activa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 a 3000=26%</li> <li>• 3500 a 10000= 20%</li> <li>• 11000 a 20000=19%</li> </ul>	Si la tasa de interés activa permanece estable las personas van a adquirir obligaciones crediticias ayudando a la COAC a que capte más y pueda introducirse de una manera efectiva dentro del mercado, al disminuir el spread financiero, la utilidad de la COAC será menor.	AMENAZA
Tasa de interés (pasiva)	500 a 3000 = 6% 3500 a 10000= 8% 11000 a 20000= 9% 20000 en adelante= 10%	Si la tasa de interés pasiva tiende a bajar generan un riesgo para las operaciones de la COAC., debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento. En este caso no ayuda a la Cooperativa a que capte más recursos económicos.	AMENAZA

PIB	2010 = 3.5% 2011 = 7.8% 2012 = 5.1% 2013 = 4%	Incremento de la producción y crecimiento de la economía y bienestar social, la COAC permitirá generar productividad, movimiento de capitales, captación de recursos e inversiones y a la vez incentivando el ahorro en las familias.	OPORTUNIDAD
Desempleo	Junio 2013=3.91% Junio 2014=4.65%	El desempleo perjudica a la COAC., ya que al existir desempleo en el país desfavorece a las familias a mejorar su calidad de vida y también se verán afectados en cancelar deudas a tiempo, a realizar inversiones y a no practicar el ahorro.	AMENAZA
<b>FACTOR POLÍTICO LEGAL</b>			
Organismos de Control	Ley de Economía Popular y Solidaria	Determinan leyes que fortalecen los procesos de la COAC., aquella ley garantiza la supervivencia colectiva, asegurando la vigencia de los derechos de las personas.	OPORTUNIDAD
Estabilidad Política	Presidente Economista Rafael Correa ( 7 años)	La estabilidad política genera oportunidades comerciales, condiciones indispensables para la reactivación de la economía.	OPORTUNIDAD
Disminuir la tasa activa	Decreto Presidencial	Afecta directamente a la Rentabilidad de la COAC.	AMENAZA
<b>FACTOR SOCIO CULTURAL</b>			
Diferentes grupos de movimientos sociales	No contamos con dicha información	La existencia de diferentes movimientos sociales perjudica a la COAC., porque existe menor captación de socios en la urbanización.	AMENAZA
Crecimiento poblacional económicamente activa	2011=156.723 2012= 225.741 2013=509.352	Este factor es beneficioso para la COAC., ya que si la población económicamente activa aumenta existirá incremento del número de socios.	OPORTUNIDAD

La Pobreza	(Urbana) Marzo 2013=17.74% Marzo 2014=16.75%	La disminución de la pobreza en el Ecuador es un avance pero hay que tener en cuenta que este factor perjudica a la COAC., puesto que los socios no podrán tener ahorros e inclusive realizar inversiones, afecta directamente en el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.	AMENAZA
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>			
Tecnología e Innovación	Agilidad e información oportuna al cliente	Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones, mejoran los procesos de la COAC., modernización en la tecnología generando una mayor aceptación en el mercado.	OPORTUNIDAD
Acceso a la tecnología y automatización de procesos	Eficacia en cada uno de los procesos	Este factor aumenta y agiliza los procesos de colocación y captación de dinero, reduciendo costos y tiempo.	OPORTUNIDAD
Desastres Naturales	Incertidumbre	Cualquier desastre natural o cambio climático no se puede controlar pues son cosas que están fuera de nuestro alcance y esto afecta a la COAC., pues debemos tener en cuenta que la mayor parte de los socios son de zonas rurales dedicadas a labores agrícolas.	AMENAZA

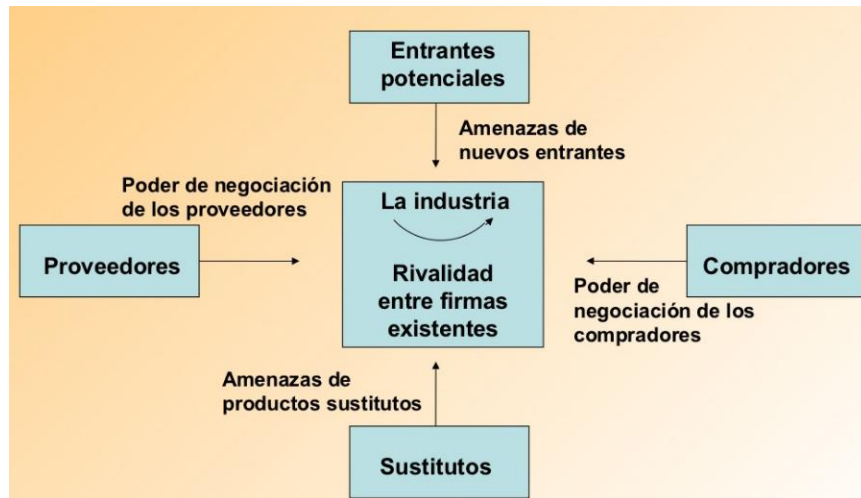
**Fuente:** Elaboración Propia

### **Micro-Entorno o Microambiente**

Dentro del proceso investigativo de la situación actual se analizará a los socios, proveedores, competencia, productos sustitutos, los frenos a la entrada de nuevos competidores, con los que cuenta la COAC. Kullki Wasi Ltda., a partir del análisis del microambiente podremos obtener oportunidades disponibles para la Cooperativa y amenazas que enfrentar. Los factores mencionados se analizarán de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter. El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Michael Porter Sugiere que esta estructura puede impactar la competitividad de las empresas, cambiando el comportamiento de las mismas alterando los resultados promedios de todas las involucradas dentro de la industria.

**Herramientas:** Las 5 fuerzas de Porter

**Ilustración 7:** Elementos de las Cinco Fuerzas de Porter



**Fuente:** (Fernandez, 2004)

### 1. Entrantes Potenciales

Nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito se han ido implantando, pues cada día son más en la ciudad de Riobamba, la competencia se vuelve más agresiva y desleal, la guerra constante por la que se enfrentan son las facilidades al momento de dar crédito, tasas activas y pasivas, atención personalizada y oportuna, agilidad en trámites, calidad de servicio.

A pesar de un sin número de Cooperativas e instituciones financieras que existen en el país, y a nivel de la provincia de Chimborazo el sistema financiero es de gran importancia, la provincia ocupa uno de los primeros lugares en colocación (créditos) en Cooperativas de Ahorro y Crédito, los mayores competidores de la COAC Kullki Wasi Ltda., son:

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Y otras instituciones que con poca experiencia tienen una importante inyección de dinero hacia las micro – finanzas y cada vez van mejorando y ganando espacio entre la población de Chimborazo.

## **2. Rivalidad entre competidores existentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., cuenta con un alto riesgo de entrada de nuevos competidores, puesto que se encuentra ubicado en un lugar muy influyente de personas, esto ha generado que se forme un sin número de Cooperativas cuyo objetivo es de crecer y abarcar todo el mercado.

Cada vez se forman Cooperativas dentro y fuera de la provincia debido a la demanda de crédito que existe en las comunidades, algunas de las entidades financieras que pueden aparecer significan un alto riesgo ya que poseen todos los recursos y capacidades siendo fácil apoderarse de una buena parte del mercado, es por eso que la COAC. Kullki Wasi Ltda., tiene la obligación de ser eficientes, eficaces y transformarse para mejorar la calidad de servicios hacia los clientes.

## **3. La fuerza de los clientes**

Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., son los que hacen que cada día crezca o baje de rendimiento, pues el poder de negociación de los clientes es medio, atiende a socios de las zonas urbanas y rurales de la Provincia de Chimborazo pero su objetivo es contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal centrados en el segmento de consumo y microcrédito, prestándoles servicios financieros integrales y flexibles que sean acorde a sus necesidades y capacidad de pago.

(Socios) “Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se exceptúan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción en los certificados que correspondan, sin perjuicio de su



posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión”. (Art 29 de la Ley de Economía Popular y Solidaria).

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., cuenta en su momento con 6025 socios activos, los mismos que son la parte fundamental de la COAC., para el éxito y desarrollo.

#### **4. Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos que afectan cada vez a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., son asociaciones, gremios barriales, bancos comunales, cajas de ahorro, bancos episcopales, ONG, entren con otros productos o servicios similares y con mayores facilidades para acceder a cualquier producto o servicio financiero, esto puede afectar ya que puede confundir a veces a los socios mismos que tiene una relación directa con el precio. La COAC., debe ganar terreno con una mejor atención, facilidad y agilidad en los servicios que ofrece de tal manera que brinde un ambiente de suma confianza a los clientes.

#### **5. Poder de negociación de los proveedores**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., cuenta con proveedores con una alta capacidad de negociación, puesto que tiene una gran parte de socios que invierten su dinero con la Cooperativa (Plazo fijo) y para adquisición de insumos, equipos, muebles y útiles de oficina se maneja de manera sistematizada en la matriz que se encuentra en la ciudad de Ambato, la tramitación para la compra o venta de algún objeto se lo hace desde cada una de las sucursales pero teniendo en cuenta que primero se da aviso en la matriz, es la encargada de tener relación estrecha con los proveedores de todas las Cooperativas que tiene a nivel nacional.

**Matriz 2:** Factores del Micro entorno

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICRO-ENTORNO</b>			
<b>DIMENSIONES</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COAC</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>ENTRANTES POTENCIALES</b>			
<b>Conocimientos especializados</b>	Gente profesional y preparada trabajando	En la COAC. Kullki Wasi Ltda., la mayor parte de colaboradores que se encuentran trabajando en cada uno de los departamentos son personas que tienen estudios secundarios, por lo que prefieren gente indígena que ocupe estos puestos de trabajo y no gente mestiza, este es un factor que perjudica a la Cooperativa ya que escasean de conocimientos importantes para el crecimiento de la misma, sus colaboradores realizan y aprenden sus actividades empíricamente.	AMENAZA
<b>Tecnología</b>	Sistemas y equipos modernos	El uso de herramientas e instrumentos que les permita desenvolverse de mejor manera dentro de la Cooperativa son sistemas contables o financieros esto es gracias a la tecnología que día a día sigue innovándose, la COAC. Kullki Wasi Ltda., trabaja con el sistema Financia, el cual le permite desenvolverse de manera rápida y oportuna con cada una de las actividades dentro de la misma.	OPORTUNIDAD
<b>Saturación potencial del mercado</b>	Alto N. de COACs en la ciudad de Riobamba	Este factor perjudica a la COAC. Kullki Wasi Ltda., por la existencia de varias Cooperativas podría haber retiros de socios, es por eso que hay que aprovechar todos los recursos para mantener y lo posible seguir aumentando clientes.	AMENAZA
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>			
Servicio al Cliente	Nivel de satisfacción	La Cooperativa debe crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlos, no olvidar el dicho que es "El cliente tiene la razón". Los colaboradores cada dos meses reciben capacitaciones sobre la atención al cliente en donde aprenden a cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes.	OPORTUNIDAD

Aumento de la publicidad	Aumento de clientes	Es la mejor manera de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de los productos y servicios de la COAC. La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., cuenta con una emisora radial en donde se permite transmitir sus servicios hacia los clientes, es un beneficio para la COAC., ya que llegan personas de lejanos lugares por ser atendidas en la agencia que se encuentra en la Ciudad de Riobamba.	OPORTUNIDAD
Nuevas Instituciones Financieras	Creación de nuevas Instituciones Financieras	Se forman Cooperativas en gran parte con las mismas características y con el mismo objetivo, esto perjudica a la COAC. Kullki Wasi Ltda., porque por ende será menor el ingreso de los socios.	AMENAZA
<b>LA FUERZA DE LOS CLIENTES</b>			
Estable crecimiento del número de socios	Número de socios	La COAC. Kullki Wasi Ltda., tiene un gran número de clientes antiguos, fieles y actuales, para mantener y aumentar a los clientes debe realizar estrategias para satisfacer las necesidades de los socios.	OPORTUNIDAD
Expansión del mercado	Diversas Agencias	Los clientes que tiene la COAC., son de diferentes lugares de la provincia de Chimborazo por lo que desean que existan más agencias para mejor comodidad de los clientes.	AMENAZA
Ubicación	Centro de la Ciudad	Para mejor atención del cliente estamos ubicados en el centro de la ciudad de Riobamba en las calles Juan Montalvo entre Chile y Colombia sector La Condamine, y es el sector más comercializado de toda la ciudad lo que es un beneficio para la COAC., porque llegaran a la agencia sin ningún problema.	OPORTUNIDAD
Ofertar nuevos productos y servicios financieros	Amplia	La información de sus nuevos productos y servicios de la COAC., hacia sus clientes es muy importante porque de que sirve que tengan nuevos productos y servicios si sus clientes no tienen conocimientos.	AMENAZA

Solución a problemas	Bueno	Según la encuesta realizada a los clientes de la COAC., manifiestan que es Bueno para lo cual necesitamos mejorar este punto muy importante para la Cooperativa.	AMENAZA
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>			
COAC's concentrados en un mismo lugar	COAC's que ofrecen productos y servicios similares	Crea un impacto negativo ya que habrá disminución y pérdida de clientes existentes y futuros.	AMENAZA
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>			
Proveedores	Proveedores estables	Poseen proveedores seleccionados de acuerdo a la calidad y requerimientos de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.	OPORTUNIDAD

**Fuente:** Elaboración Propia

### **Análisis Interno**

Comprende aspectos de la organización, asuntos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, entre otros. Es decir, determina sus aspectos positivos y negativos para generar una gestión integral y efectiva para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

- ✓ Administrativo
- ✓ Talento Humano
- ✓ Operaciones
- ✓ Finanzas
- ✓ Marketing y Comercialización
- ✓ Investigación y Desarrollo
- ✓ Sistemas de información Computarizados

### *Factor Administrativo*

Este departamento está encargado de implementar los procedimientos administrativos que permitan gestionar la administración financiera del servicio, es el responsable de aplicar planes y programas de la COAC.

### *Factor de Talento Humano*

Gestiona a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones. Las funciones son: reclutamiento y selección, contratación, capacitación y administración durante la permanencia en la COAC. Kullki Wasi Ltda.

### *Factor de Operaciones*

Es el encargado de realizar soporte de negocios, recursos humanos, tecnologías de la información, finanzas y contabilidad, asuntos legales y compras, estas tareas son muy importantes para que funcione de la mejor manera la COAC Kullki Wasi Ltda.

### *Factor de Finanzas*

Administra y controla los recursos financieros provenientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

### *Factor de Marketing y Comercialización*

Maneja y coordina estrategias de venta, es el encargado de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, obteniendo ganancias al mismo tiempo, su objetivo es ubicar y posicionar a la COAC. , en el mercado, e incrementar los ingresos.

### *Factor de Investigación y Desarrollo*

Consiste en crear nuevos productos y servicios de primera calidad para satisfacer un mercado cada día más cambiante y exigente, es decir, es el departamento motor para la

ideación y el desarrollo de nuevos productos y servicios junto al Departamento de Marketing.

### *Factor de Sistemas Información Computarizados*

Su función es crear y ofrecer sistemas de información que permitan dar solución a las necesidades informáticas y de toma de decisiones de la COAC.

**Matriz 3: Factores Internos**

<b>IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS</b>				
<b>Factores y sus funciones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la COAC.</b>	<b>Implicados</b>	<b>Identificación</b>
<b>ADMINISTRA.</b>				
Planeación Estratégica	Si existe un Plan Estratégico en la COAC. Kullki Wasi Ltda.	Lo realizan para cada 4 años pero se lo va evaluando anualmente, nos permite analizar de manera efectiva la utilización de recursos que dispone la COAC.	El Departamento Administrativo de la COAC.	FORTALEZA
Comunicación interna	Comunicación clara y precisa	La comunicación dentro de la COAC., no es lo suficientemente clara y precisa, los primeros lunes de cada mes se realiza una reunión para comunicar todos los procesos y actividades que está ocurriendo en la Cooperativa. Pero no existe una buena relación entre compañeros.	El Departamento Administrativo de la COAC.	DEBILIDAD
Relación laboral con el jefe inmediato	Oportuno	Son compañeros de trabajo, saben trabajar en grupo, ya que luchan por conseguir la misma meta y objetivo.	El Departamento Administrativo de la COAC.	FORTALEZA
Manual de funciones	Si existe un Manual de funciones	Cada uno de los colaboradores de la COAC. Kullki Wasi cuenta con su manual de funciones y tienen claro las actividades que tienen que desempeñar dentro de la misma.	El Departamento Administrativo de la COAC.	FORTALEZA

<b>TALENTO HUMANO</b>				
Personal capacitado y con experiencia	Personal con experiencia	La Satisfacción por parte de los clientes es Excelente, es decir, si se cumple con los requerimientos de los mismos.	El personal; Departamento de Recursos Humanos	FORTALEZA
Personal Administrativo no cuentan con estudios superiores	El 33 % tienen estudios superiores	La COAC. Kullki Wasi Ltda. tiene bajo nivel de confianza	El personal; Departamento de Recursos Humanos	DEBILIDAD
Falta de personal para cubrir la demanda	Escases, No cubre con la demanda	La entrevista muestra que hace falta personal que cubra con la demanda, es por eso que existen Altos tiempos de espera.	El personal; Departamento de Recursos Humanos	DEBILIDAD
Nivel de Satisfacción por parte de los colaboradores	Excelente, todos se encuentran satisfechos con sus puestos de trabajo.	Consideran que si se encuentran a gusto con lo que hacen a diario, esto beneficia a la COAC, porque se desempeñan favorablemente y por tanto ayudan al crecimiento de la misma.	El personal; Departamento de Recursos Humanos	FORTALEZA
Motivación del personal	Motivación	Si cuentan con personal motivado pero aún no consiguen la excelencia	El personal; Departamento de Recursos Humanos	FORTALEZA
La comunicación y relación con los compañeros de trabajo	Falta de comunicación	Según lo observado se pudo concluir que no existe compañerismo, ya que no existe el espíritu de colaboración y ayuda mutua entre ellos.	La COAC., y los empleados	DEBILIDAD
Mejorar el Clima laboral	Muy bueno	Según la encuesta realizada a los colaboradores de la COAC. Kullki Wasi Ltda., manifiestan que es muy bueno lo que debemos alcanzar para llegar al éxito la opción excelente de tal forma que todos trabajan de la mejor manera.	La COAC., y los empleados.	DEBILIDAD
Optimizar la rotación de personal	Bueno	Dentro de la Cooperativa existe mucha rotación del personal lo que conlleva a graves problemas de la COAC., ya que los clientes se sienten inseguros al momento de solicitar un producto o servicio.	La COAC., los empleados y clientes	DEBILIDAD

OPERACIONES				
Infraestructura	bajo, no cuenta con edificio propio	El no contar con edificio propio perjudica a la COAC., porque no es segura la dirección y ubicación, corre el riesgo de que en cualquier momento se tenga que trasladar para otro lugar.	La COAC. y Dueño del Edificio	DEBILIDAD
Políticas y procedimientos para el otorgamiento de Créditos.	Muy bueno, existe un procedimiento para la concesión de créditos	Cuentan con manuales de crédito con lineamientos claros y subjetivos. Facilita de una manera segura recuperar los recursos de la COAC.	COAC. y el personal	FORTALEZA
Materiales, instalaciones y equipos.	Muy bien	Si necesita seguir mejorando en sus instalaciones y equipos, su edificio posee de un espacio amplio para atender a sus clientes.	La COAC. y Dueño del Edificio	FORTALEZA
<b>FINANZAS</b>				
Capital de trabajo	Suficiente	La Cooperativa cuenta con suficiente CT para hacer frente y responder a sus obligaciones el CT se obtiene de la resta de los AC-PC ( 37977409,00-33977410,00=4521720,00)	COAC. y el personal	FORTALEZA
Capacidad de Financiamiento	Suficiente	La COAC. Kullki Wasi Ltda., dispone de capital suficiente y no necesita de financiamiento.	COAC. y Dpto. Financiero	FORTALEZA
Solvencia	Muy buena	La Cooperativa está dentro del mercado y necesita de este factor para asegurar la confianza de los clientes que han depositado la confianza en la COAC., y no desaparezca. Solvencia: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$ $\frac{37977409,00}{33977410,00} * 100$ Solvencia= 111%	COAC. y Dpto. Financiero	FORTALEZA



Tasas de interés Altas, en relación con la competencia	Altas Tasas de interés (mayor a 15.000 = 16% ; De menos de 15.000 varían según el tiempo y la cantidad entre tasas de 18 y 20 % anuales	Disminución de socios	Gerente General	DEBILIDAD
La Morosidad	Alta, actualmente la Morosidad de la COAC es del 20% es relativamente alta.	Baja rentabilidad y liquidez	Departamento de Créditos	DEBILIDAD
Alianzas institucionales	con otras instituciones financieras	Incremento de nuevos servicios y productos	Jefe de Agencia e Instituciones financieras	FORTALEZA
Pago de dividendos	Alta (Se rigen a lo que estipula la ley)	El Pago de dividendos se lo realiza de acuerdo a la ley en el Código de Trabajo	COAC, El personal y Ministerio de Relaciones	FORTALEZA
<b>MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN</b>				
Estudio de Mercado	Si existe un estudio o investigación de mercado	Cada año realizan investigaciones de mercado para alcanzar una mayor demanda objetiva.	COAC., Dpto. Marketing y La Comunidad	FORTALEZA
Estrategias de publicidad y promoción	Alto	La COAC., tiene una amplia variedad de estrategias para promocionar sus productos y servicios por medio de la radio, tv, trípticos, anuncios publicitarios en carreteras, automóviles entre otras.	COAC., Dpto. Marketing y Medios de Comunicación.	FORTALEZA
Segmentación de Mercado	Estable	Su población objetivo para brindar sus servicios son las personas indígenas y campesinas según los estudios realizados por la COAC.	La COAC. Dpto. de Marketing y La Comunidad	FORTALEZA
Promociones y Sorteos	Reconocimiento de la COAC. en el mercado nacional	Las personas por tal de ganarse algo adquieren nuestros servicios, es la forma de motivar a nuestros clientes a ser fieles y también ingresan nuevos socios.	La COAC., Dpto. de Marketing.	FORTALEZA

Gama de productos y servicios financieros	Alto porcentaje de clientes nuevos	Mayor captación de socios, clientes fieles y satisfechos por las facilidades de servicios.	La COAC., y el Departamento de Marketing	FORTALEZA
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>				
Instalaciones para investigación y desarrollo	No posee en la COAC. Kullki Wasi Ltda.	Tienen profesionales trabajando en este campo, pero dentro de la Cooperativa este departamento no lo tienen instalado	La COAC.	DEBILIDAD
Actúan con responsabilidad social	Baja	No actúan con responsabilidad social pues no tienen ningún instrumento o herramienta que permita saber cuál es su ubicación en caso de una emergencia o por seguridad propia.	La COAC.	DEBILIDAD
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS</b>				
Sistemas informáticos	Bueno	La COAC, trabaja con los sistemas informáticos BID-FINANCIAL 002, internet y un correo interno que solo cuentan los colaboradores de la Cooperativa para realizar las operaciones de la entidad	La COAC. Proveedores de sistemas informáticos.	FORTALEZA
Equipos de Computo	Bueno	La mayor parte de los empleados cuentan con su departamento y equipos de cómputo para su mejor desempeño y atención a sus clientes, pero si faltan equipos de cómputo hay veces que se están turnando para realizar las operaciones en las maquinas.	La COAC., y proveedores	DEBILIDAD

**Fuente:** Elaboración Propia.

## Evaluación del perfil estratégico

### Matriz POAM

El perfil POAM permite analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la COAC. Kullki Wasi Ltda., frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre la Cooperativa.

**Matriz 4:** Matriz del perfil Estratégico Externo POAM

FACTORES EXTERNOS CLAVES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.
<b>MACROENTORNO</b>									
<b>F. ECONÓMICO DEMOGRÁFICO</b>									
Inflación			X					X	
Tasa Activa					X			X	
Tasa Pasiva					X			X	
PIB					X			X	
Desempleo					X			X	
<b>F. POLÍTICO LEGAL</b>									
Organismos de Control	X						x		
Estabilidad Política		X						X	
Disminuir la tasa activa				X			x		
<b>F. SOCIO CULTURAL</b>									
Grupos de movimientos sociales				X			x		
Crecimiento Poblacional económicamente activa		X					x		
La pobreza						X		X	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Tecnología e innovación	X						x		
Acceso a la tecnología y automatización de procesos			X						X
Desastres Naturales					X		x		

**Fuente:** Elaboración Propia.

## Matriz del micro entorno

**Matriz 5:** Matriz de los factores claves del Micro entorno

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>OPORTUNL.</b>			<b>AMENAZA</b>			<b>IMPACTO</b>		
<b>ENTRANTES POTENCIALES</b>	<b>Alt.</b>	<b>Med.</b>	<b>Baj.</b>	<b>Alt.</b>	<b>Med.</b>	<b>Baj.</b>	<b>Alt.</b>	<b>Med.</b>	<b>Baj.</b>
Conocimientos especializados					X				x
Tecnología		X						x	
Saturación potencial del mercado					X		x		
<b>RIVALIDAD DE COMPETIDORES</b>									
Servicio al cliente	X							x	
Aumento de la publicidad		X							x
Nuevas instituciones financieras					X		x		
<b>LA FUERZA DE LOS CLIENTES</b>									
Estable crecimiento del número de socios	X						x		
Expansión del mercado					X			x	
Ubicación		X					x		
Ofertar nuevos productos y servicios financieros.					X		x		
Solución a problemas					X		x		
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>									
COAC's concentrados en un mismo lugar				X			x		
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>									
Proveedores			X						x

**Fuente:** Elaboración Propia

## Matriz de Factores Estratégicos Internos PCI

**Matriz 6:** Matriz de Factores Estratégicos Internos PCI

FACTORES INTERNOS CLAVES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.	Alt.	Med.	Baj.
<b>ADMINISTRACIÓN</b>									
Planeación Estratégica	X						x		
Comunicación interna				X				x	
Relación Laboral con el jefe Inmediato			X						x
Manual de funciones	X						x		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Personal Capacitado y con experiencia	X							x	
Personal no cuenta con estudios Superiores					X		x		
Falta de personal no cubre la demanda				X			x		
Nivel de Satisfacción (empleados)	X						x		
Motivación del personal	X							x	
Comunicación y relación con los compañeros de trabajo.				X					x
Mejorar el clima laboral				X				x	
Optimizar la rotación del personal				X				x	
<b>OPERACIONES</b>									
Infraestructura				X			x		
Políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos		X						x	
Materiales, instalaciones y equipos			X					x	
<b>FINANZAS</b>									
Capital de trabajo	X						x		
Capacidad de Financiamiento		X						x	
Solvencia		X						x	
Tasas de Interés Altas en relación con la Competencia				X			x		
La Morosidad				X			x		
Alianzas Institucionales		X						x	
Pago de Dividendos			X						X
<b>MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN</b>									
Estudio de Mercado			X					x	

Estrategias de publicidad y promoción	X						x		
Segmentación de Mercado			X						x
Promociones y Sorteos		X					x		
Gama de productos y servicios financieros	X						x		
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>									
Instalaciones para investigación y desarrollo				X			x		
Actúan con responsabilidad social					X				X
<b>SIST. DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS</b>									
Sistemas Informáticos		X						x	
Equipos de computo					X		x		

**Fuente:** Elaboración Propia.

### Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., donde se resume un panorama determinado en base a la investigación que se desarrolló, considerando únicamente los factores estratégicos que son los que fueron calificados entre medio – alta para arriba, y se incorporó algunas variables que tiene la COAC, lo cual se llegó a determinar la matriz FODA de la misma.

**Matriz 7:** Matriz Foda de la COAC. Kullki Wasi Ltda.

<b>FACTORES INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de interés activa oportuna</li> <li>Planeación estratégica</li> <li>Manual de funciones</li> <li>Personal capacitado y con experiencia en las funciones encomendadas.</li> <li>Motivación del personal</li> <li>Satisfacción por parte de los empleados</li> <li>Concretar alianzas estratégicas</li> <li>Estable Capital de trabajo</li> <li>Estrategias de publicidad y promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal no cuenta con estudios superiores</li> <li>Falta de personal no cubre la demanda</li> <li>Tasas de interés altas en relación con la Competencia</li> <li>Alto porcentaje de la morosidad</li> <li>No existe instalaciones para investigación y Desarrollo</li> <li>Falta de equipos de computo</li> <li>La infraestructura no es propia</li> <li>Fortalecer la comunicación interna</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Promociones y sorteos</li><li>• Diversificar la gama de productos y servicios financieros</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el clima laboral</li><li>• Optimizar la rotación del personal</li></ul>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organismos de control</li><li>• Crecimiento poblacional económicamente activa</li><li>• Servicio al cliente</li><li>• Incrementar el número de socios</li><li>• Tecnología e innovación</li><li>• Ubicación</li><li>• Mejorar la solución a problemas</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Tasas de interés pasivas a la baja</li><li>• Disminución de la tasa activa por decreto gubernamental</li><li>• Grupos de movimientos sociales</li><li>• Desastres Naturales</li><li>• Saturación potencial del mercado</li><li>• Nuevas instituciones financieras</li><li>• COAC's concentrados en un mismo lugar</li><li>• Ofertar nuevos productos y servicios</li></ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 4.1.5 Paso N° 5. Estudio de la Misión, Visión y Valores

En este punto se va a realizar un análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para lo cual se procederá a indagar la misión, visión para realizar el diseño del Balanced Scorecard. Estos son los componentes esenciales al desarrollar el Balanced Scorecard deben concordar la misión, visión, valores y estrategias.

##### **Misión**

Impulsar el desarrollo socioeconómico de la población rural y urbana marginal en la zona central del país a través de la prestación de servicios financieros con calidad de atención, honestidad, responsabilidad social y transparencia

##### **Visión**

Ser una institución de micro-finanzas competitiva y reconocida como referente en atención a los sectores rurales y urbanos marginales de manera solvente, rentable y sostenible, respetando la identidad y valores culturales de cada pueblo.

Hay que tener en cuenta que la visión y la misión son los puntos de partida para la confección del mapa estratégico, por lo que se constituyen, pilares fundamentales del Balanced Scorecard por lo tanto la visión tiene que ser clara, precisa y realista, es decir, debe poner lo que se va a poder cumplir y alcanzar.

#### *Análisis de la Misión*

La misión de la Cooperativa manifiesta contribuir al desarrollo socioeconómico mediante la prestación de servicios financieros conservando la identidad de su cultura. Gracias a la prestación de servicios financieros a diferentes lugares de la provincia de Chimborazo la COAC., está creciendo ya que día a día los clientes son más, que llegan por acceder a nuestros servicios y productos. Dentro de la Cooperativa la mayor parte de colaboradores son gente indígena que solo el 33% tienen estudios superiores y no han tratado de prevalecer en lo académico.

#### *Análisis de la Visión*

La visión de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., plantea ser una institución de microfinanzas competitiva, reconocida y referente, sin embargo podemos decir que la Cooperativa está ganando gran espacio en el mercado y está logrando posesionarse con su amplia cartera de productos y servicios financieros. Uno de los factores importantes que la visión de la Cooperativa debería tomar muy en cuenta es al personal y tecnología que son partes fundamentales para el desarrollo de la COAC.

#### *Valores Institucionales*

#### Transparencia

La Cooperativa presenta mensual, trimestral y semestral los informes a organismos de control, a directivos, a sus socios, sobre el crecimiento de la entidad, y sus tasas de interés están parametrizadas según la disposición de BCE, y trabajamos demostrando transparencia en todas nuestras actividades.



### Honestidad

La Cooperativa Kullki Wasi actuamos con claridad e imparcialidad en la gestión de los procesos y en la administración de los recursos de la entidad, y cumpliendo procedimientos internos siempre respetando los principios del Cooperativismo.

### Compromiso

En la Kullki Wasi, somos un equipo de personas que va más allá de cumplir sus obligaciones, no basta con estar involucrando, es estar siempre dispuesto a aportar para el bien común.

### Pasión

Somos un grupo de personas siempre predispuesto en toda acción, entregándonos en lo que hacemos; a través del entusiasmo como un requisito imprescindible para alcanzar el éxito, sentimos pasión por el trabajo, la felicidad profesional es amar lo que uno hace y que, además, te paguen por hacerlo.

### Excelencia

En la COAC. Kullki Wasi Ltda., hacemos las cosas muy bien, y no buscamos excusas, ni razones para demostrar que no se pueden hacer, la pasión por la experiencia es nuestra capacidad de amar los valores de orden superior para orientar nuestra conducta en buscar la excelencia.

### Respeto

En la COAC. Kullki Wasi Ltda., valoramos a todos por igual, siempre acatando su autoridad, acogiendo a la verdad; no toleramos bajo ninguna circunstancia la mentira, la calumnia y el engaño; siempre orientándonos al socio y a los clientes.

## Responsabilidad

La COAC. Kullki Wasi Ltda., realiza un compromiso que asume como institución para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible, por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

## Trabajo en Equipo

En la COAC. Kullki Wasi Ltda., trabajamos con estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas, a través de la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso por un objetivo común.

## *Análisis de los Valores Institucionales*

La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., tiene varios valores institucionales fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la misma pues hay que tener muy claro que la COAC., ha tenido éxito y están logrando el posicionamiento en el mercado ya que día a día busca satisfacer las necesidades de sus clientes con el esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos. Tenemos en cuenta que cada uno de estos valores es el reflejo del comportamiento humano de la Cooperativa basado en los principios de la misma. El código de ética, más que reglas, es una filosofía, una forma de vida y de actuar en un entorno laboral.

### **4.1.6 Paso N° 6. Desarrollo de objetivos y medida de los resultados, metas e iniciativas.**

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica de las empresas, mismo que se diseñará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., cuya finalidad propone ayudar a que tengan a la mano una herramienta que les apoye en la gestión administrativa.

La metodología para el diseño del Balanced Scorecard se realizará de acuerdo a la metodología de los autores Robert Kaplan y David Norton establecen las siguientes perspectivas:

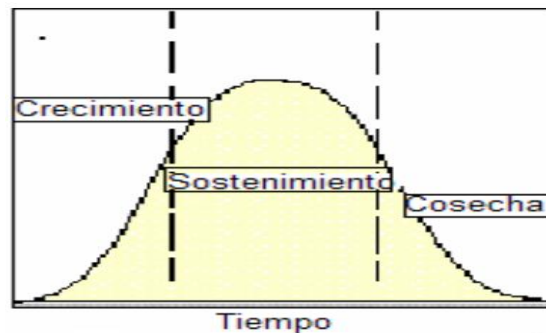
- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva de Clientes
- ✓ Perspectivas de Procesos Internos y la
- ✓ Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Añade que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa.

#### *Perspectiva Financiera*

#### Fases del ciclo de vida de las empresas:

**Ilustración 8:** Ciclo de vida de las empresas



**Fuente:** Martínez Ricardo, 1999

- ✓ Crecimiento
- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba se ha considerado los siguientes objetivos a alcanzar en la perspectiva financiera de acuerdo

al diagnóstico situacional realizado, resaltando aquellos factores de más importancia para la Cooperativa.

**Tabla 5:** Perspectiva Financiera

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
Plan Estratégico 2016 COAC.	Maximizar la rentabilidad financiera
Plan Estratégico 2016 COAC.	Disminuir el porcentaje de la morosidad
Plan Estratégico 2016 COAC.	Incrementar la cartera de crédito

**Fuente:** Elaboración Propia

### *Perspectiva de Clientes*

**Ilustración 9:** Perspectiva de Clientes



**Fuente:** (Enciso, 2014), Robert S. Kaplan y David P. Norton.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- ✓ Cuota de Mercado
- ✓ Incremento de clientes

- ✓ Retención o adquisición de clientes
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- ✓ El tiempo
- ✓ Calidad
- ✓ Precios

A continuación damos a conocer las perspectivas de clientes.

**Tabla 6:** Perspectiva de Clientes

<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
Foda: Oportunidad	Incrementar el número de socios
Plan Estratégico 2016 COAC	Mantener la fidelidad de los asociados
Foda: Fortaleza	Aumentar la satisfacción de los socios

**Fuente:** Elaboración Propia

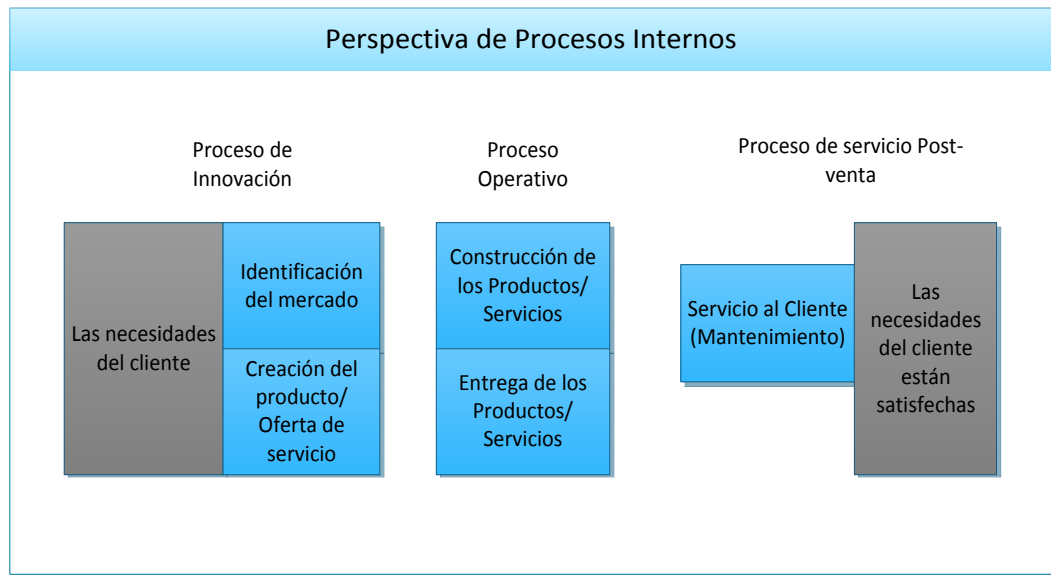
#### *Perspectiva de Procesos internos*

Las actividades en que se debe distinguir para la entrega de la proposición de valor a los clientes y, finalmente, alcanzar los objetivos financieros propuestos son tres procesos principales:

#### La Cadena de Valor:

- ✓ El proceso de Innovación
- ✓ El proceso Operativo
- ✓ El Servicio Posventa

### Ilustración 10: Perspectiva de Procesos Internos



**Fuente:** Robert S. Kaplan y David P. Norton, (Enciso, 2014).

Constan de cuatro objetivos que ayudarán a mejorar los procesos internos de la Cooperativa que son:

**Tabla 7:** Perspectiva de Procesos Internos

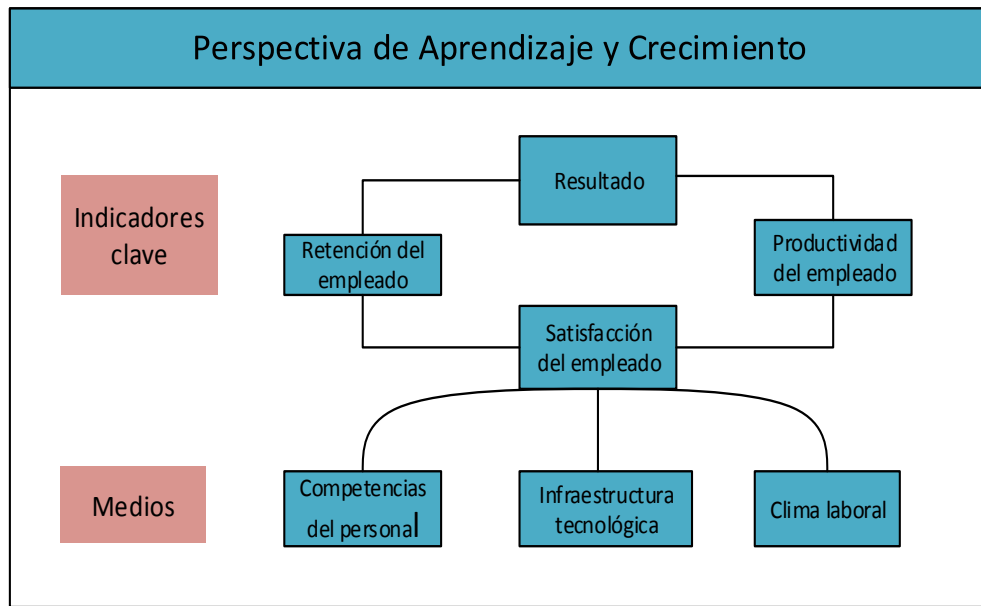
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ORIGEN	OBJETIVO
Foda: Amenazas	Ofertar nuevos productos y servicios financieros
Foda: Oportunidades	Mejorar el proceso de atención a los socios
Foda: Debilidades	Fortalecer la comunicación interna y externa
Foda: Fortaleza	Concretar nuevas alianzas estratégicas

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Sobresale mucho en esta perspectiva el desarrollo de la cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo.

**Ilustración 11:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



**Fuente:** Robert S. Kaplan y David P. Norton (Enciso, 2014).

Las capacidades de los empleados:

- ✓ La satisfacción del empleado
- ✓ La retención del empleado
- ✓ La productividad del empleado

Esta perspectiva consta de cuatro objetivos dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., son los siguientes:

**Tabla 8:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
Foda: Debilidad	Invertir en Investigación y Desarrollo
Foda: Debilidad	Mejorar la infraestructura física y tecnológica
Foda Fortaleza	Mejorar las competencias del personal
Foda: Debilidad	Mejorar el clima laboral

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **Determinación de indicadores**

Cada objetivo estratégico debe contener uno o varios indicadores de tal forma que sea cuantificable. A continuación se describe los objetivos conjuntamente con los indicadores y metas propuestas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba.



## Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas

**Matriz 8:** Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas.

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS						
PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVOS	INDICADORES/FÓRMULA	DESCRIPCIÓN	Línea Base	Meta	Fuente	Tiempo
Maximizar la rentabilidad	ROA _____	Permite determinar cuan rentable son los activos que dispone la COAC.	0.51%	2.50%	Estados Financieros	Anual
	ROE _____	Determina cuan rentable es el patrimonio de la COAC.	4.20%	20.36%	Estados Financieros	Anual
Disminuir el porcentaje de Morosidad	Índice de Cartera Vencida _____*100	Cuál es el porcentaje de la morosidad existente en la COAC.	16.86%	9%	Estados Financieros	Anual
Mejorar la calidad de gestión de cartera de crédito	Índice de Colocación _____*100	Determina el aumento de colocación de créditos	80.85%	85%	Estados Financieros	Anual

	<b>Cumplimiento de metas</b> _____	Permite conocer si la COAC., está cumpliendo con las metas establecidas	-	85%	Registro de metas	Anual
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>						
Incrementar el número de socios	<b>Índice de número de socios</b> Número total de socios nuevos	Se conoce el número de socios nuevos que ingresan a la COAC.	50 a 70	>70	Registro de ingreso de socios nuevos	Mensual
Mantener la fidelidad de los asociados	<b>Índice de fidelidad de socios</b> _____	Medir y conocer el aumento de la fidelidad de los socios	64.76%	75%	Registro de socios activos e inactivos	Trimestral
Aumentar la satisfacción de los socios	<b>Índice de satisfacción del cliente</b> ¿Cuál es el nivel de satisfacción que actualmente tiene referente a los servicios que presta la COAC. Kullki Wasi Ltda.?	Se conoce el porcentaje de clientes satisfechos, con el uso de los productos y servicios que posee la COAC.	75% (Excelente 42%; Muy Bueno 33%)	80%	Encuesta a los clientes	Anual
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>						
Ofertar nuevos productos y servicios financieros	<b>Índice de portafolio</b> Número de productos y servicios financieros	Determina el índice en productos y servicios financieros con la que cuenta la COAC.	12	20	Registro de productos y servicios	Anual
Mejorar el proceso de atención a los socios	<b>Atención de los socios</b> ¿Cuál es el trato que recibe del personal a cargo de los diferentes servicios prestados?	Determina el nivel de atención que se les brinda a los clientes del COAC.	58% (Excelente 50%; Muy Bueno 8%)	75%	Encuesta a los clientes	Anual

Fortalecer la comunicación interna y externa	<b>Comunicación</b> ¿La comunicación, colaboración y la relación entre compañeros de trabajo en la COAC es?	Permite conocer el nivel de comunicación que tiene la COAC	63% (Excelente 33%; Muy Bueno 30%)	70%	Encuesta a los empleados	Trimestral
Concretar nuevas alianzas estratégicas	<b>Número de Alianzas estratégicas</b> N° de alianzas estratégicas	Determina el número de alianzas estratégicas que posee la COAC.	1	3	Registro de alianzas	Anual
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>						
Invertir en Investigación y Desarrollo	<b>Investigación y Desarrollo</b> Monto destinado a I+D	Permite conocer la cantidad destinada a Investigación y Desarrollo de la COAC.	200.000	250.000	Presupuestos y Estados Financieros	Anual
Mejorar la infraestructura física tecnológica	<b>Infraestructura</b> Infraestructura física y tecnológica implementada	Determina si la COAC., cuenta con Edificio propio, para que exista seguridad y mejora en la atención a los clientes	-	1	Plan Estratégico	Anual
Mejorar las competencias del personal	<b>Número de Capacitaciones</b> _____	Determina el número de capacitaciones que realiza la COAC., al personal	70%	100%	Plan Estratégico	Anual
Mejorar el clima laboral	<b>Grado de Satisfacción</b> ¿Cómo califica el clima laboral dentro de la empresa?	Determina el nivel del clima laboral que existe en la COAC.	78% (Excelente 56%; Muy Bueno 22%)	85%	Encuesta a los empleados	Anual

**Fuente:** Elaboración Propia.

El diseño del BSC propuesto para la COAC. Kullki Wasi constará con 14 objetivos los cuales han sido planteados en base a la visión, misión, objetivos estratégicos y análisis situacional de la COAC, y un indicador por cada objetivo, en este paso se identificó la línea base, la meta y el tiempo.

### Matrices de objetivos estratégicos, iniciativas y responsables

**Matriz 9:** Matrices de objetivos estratégicos, iniciativas y responsables

Impacto de los Programas de Acción en los objetivos estratégicos			PROGRAMAS DE ACCIÓN																									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
			Planeación estratégica de costos	Buscar la optimización en los procesos administrativos y operativos	Aumentar la captación y colocación de créditos	Eliminar activos improductivos que no aporten valor	Fortalecer la gestión de los asesores comerciales	Determinar metas a los asesores de crédito por colocación	Motivar a los empleados y presionar a bajar la morosidad	Mejorar las acciones de cobros por problemas judiciales	Diseñar un Plan de Marketing	Impulsar campaña de promoción para el ingreso de nuevos socios	Realizar un plan de capacitación relacionado con la atención a socios	Contratar más personal	Instalar buzones de sugerencia	Establecer un servicio de Pos-Venta	Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios que existen de acuerdo a los requerimientos de los socios	Ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros de calidad	Realizar Programas para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros	Firmar convenios con instituciones financieras	Establecer procesos eficaces	Implementar canales de comunicación efectivos	Realizar presupuesto para conocer viabilidad financiera	Impulsar la capacitación continua	Implementar políticas de estímulo y recompensa en funciones de metas cumplidas	Realizar eventos deportivos	Recompensar a directivos y empleados por mérito de actividades de integración.	Adecuar el área de trabajo
Perspectiva Financiera	1	Maximizar la Rentabilidad Financiera																										
	2	Disminuir el % de la Morosidad																										
	3	Mejorar la calidad de gestión de Cartera																										



## Matriz de objetivos estratégicos, iniciativas y responsables

**Matriz 10:** Matriz de objetivos estratégicos

<b>MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INICIATIVAS Y RESPONSABLE</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha Inicio</b>
Maximizar la Rentabilidad Financiera	Planeación estratégica de los costos	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Eliminar activos improductivos que no aporten valor.	Jefe de Agencia	01/01/2015
Disminuir el porcentaje de la morosidad	Mejorar las acciones de cobros por problemas judiciales	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Motivar a los asesores de crédito y presionar a bajar la morosidad	Jefe de Agencia y Gerente General	01/01/2015
Mejorar la calidad de gestión de cartera	Fortalecer la gestión de los asesores	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Determinar metas a los asesores	Jefe de Agencia	01/01/2015
Incrementar el Número de socios	Realizar un plan de Marketing	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Impulsar campaña de promoción para el ingreso de nuevos socios	Jefe de Agencia	01/01/2015
Mantener la fidelidad de los socios	Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios que existen, de acuerdo a los requerimientos de los socios	Jefe de Agencia	01/01/2015
Aumentar la satisfacción de los socios	Instalar buzones de sugerencias	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Establecer un servicio de Post-venta	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros	Jefe de Agencia y Gerente General	01/01/2015
Ofertar nuevos productos y servicios financieros	Realizar programas para el desarrollo de nuevos productos financieros	Jefe de Agencia	01/01/2015
Mejorar el proceso de atención a los socios	Contratar más personal	Jefe de Agencia y Gerente General	01/01/2015
	Implementar un programa de capacitación relacionado con la atención a los socios.	Jefe de Agencia	01/01/2015
Fortalecer la comunicación interna y externa	Implementar canales de comunicación efectiva	Jefe de Agencia	01/01/2015
Concretar nuevas alianzas estratégicas	Firmar convenios con instituciones financieras	Jefe de Agencia	01/01/2015
Invertir en Investigación y Desarrollo	Definir líneas de investigación en donde se desee mejorar de acuerdo a sus necesidades	Gerente General	01/01/2015

Mejorar la infraestructura física y tecnológica	Realizar presupuesto para conocer la viabilidad financiera	Gerente General	01/01/2015
Mejorar las competencias del personal	Implementar políticas de estímulo y recompensa en función de metas cumplidas	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Implementar la capacitación continua del personal en las diferentes áreas de trabajo	Jefe de Agencia	01/01/2015
Mejorar el clima laboral	Motivar a los directivos y personal por medio de actividades de integración	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Implementar un programa de remuneración variable por cumplimiento de objetivos	Jefe de Agencia	01/01/2015
	Adecuar el área de trabajo	Jefe de Agencia	01/01/2015

**Fuente:** Elaboración Propia.

En este cuadro ya planteamos lo que es cada objetivo estratégico con su iniciativa, el responsable y la fecha de inicio que se van a realizar para que se cumplan tales objetivos los cuales son medibles.

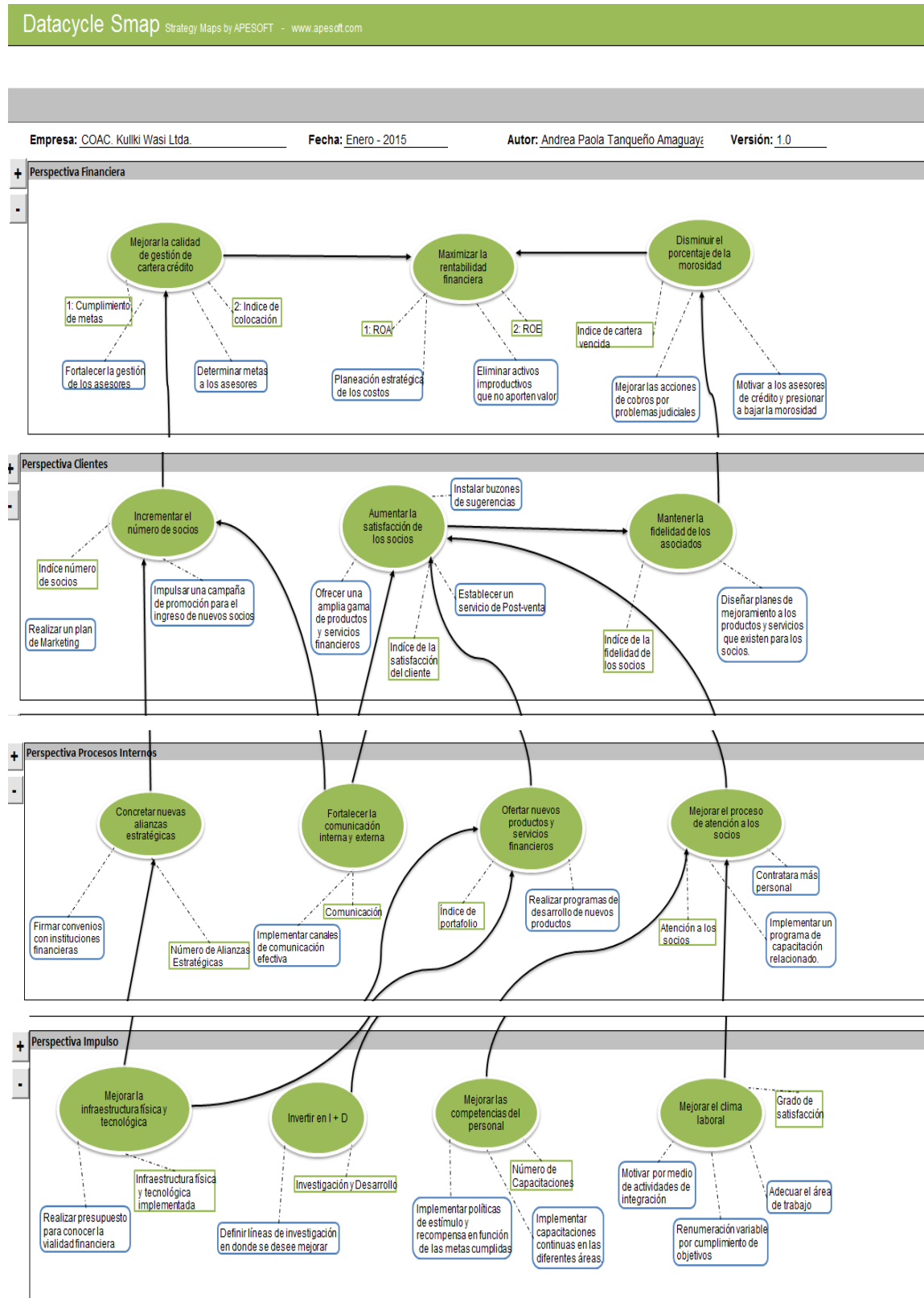
#### **4.1.7 Paso N° 7. Elaboración del Mapa Estratégico**

Es una herramienta complementaria del Balance Scorecard que permite medir y alinear cada una de las perspectivas para garantizar el éxito empresarial, (Kaplan & Norton, 2000). También se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Para la realización de estos mapas son imprescindibles la Visión y Estrategia General de la Cooperativa puesto que son puntos de partida que vienen a ser relaciones causales de objetivos estratégicos.

La comprensión del mapa estratégico debe ser fundamental para los miembros y ejecutivos de la Cooperativa ya que puntualiza la estrategia organizacional, en si el mapa estratégico no es más que la representación gráfica de los objetivos estratégicos cuidadosamente planteados mediante las perspectivas de la Cooperativa determinadas a través de un estudio meticuloso de la COAC. Kullki Wasi. A continuación le presentamos el mapa estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en donde se utilizó la herramienta DC SMAP (strategy Maps) una sencilla aplicación en Excel que permite diseñar mapas estratégicos de forma fácil y comunicar a los directivos empleados y trabajadores.

## Mapa estratégico de la cooperativa KULLKI WASI LTDA., Agencia Riobamba

**Ilustración 12:** Mapa estratégico de la COAC. Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba



**Fuente:** Elaboración Propia.



#### 4.1.8 Paso N° 8. Construcción del matriz tablero de comando (Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas).

**Tabla 9: Cuadro de Mando Integral**

</

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 4.2 RESULTADOS

### 4.2.1 Idea a Defender

A continuación vamos a defender el presente trabajo realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba en los siguientes términos:

Si se implementa modelos y herramientas de inteligencia relacionadas con el Business Intelligence, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” se aumentará la eficacia y se mejorará el control de gestión en la empresa.

**La eficacia**, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos, hace referencia a la capacidad para lograr un objetivo, aunque el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

Por otro lado según Huge Jordan (1995), el **control de gestión** (CG) es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados (Control de Gestión).

Con el modelo planteado se dará un Control de gestión a los objetivos y metas planteados al asignar responsables de tal manera que den seguimiento y verificación de cómo está marchando con la implementación del modelo Balance Scorecard.

Además al controlar y dar seguimiento a los objetivos mediante los responsables se podrá lograr mayor eficacia en cada una de las actividades de la Cooperativa para que se cumplan de manera organizada y ordenada, es decir si asegura cumplir las metas y objetivos.

Por ejemplo, Según la Revista Icored en su edición N°20, Abril 2015 siempre reconociendo el aporte social y económico de las Grandes y Medianas Empresas, ubica

a la COAC. RIOBAMBA LTDA, como la primera institución financiera popular en el RANKING COOPERATIVAS "ICORED 2014".

La utilización de modelos de gestión permite que las empresas tengan éxitos en cada una de sus actividades, una clara muestra es el éxito que ha logrado la COAC. Riobamba. (Anónimo). COAC. Fernando Daquilema tiene una trayectoria institucional de servicios a sus socios esto lo ha generado una positiva imagen con un crecimiento sustancial de sus operaciones en los últimos años (Naula & Rea, 2012).

## CONCLUSIONES

Luego del feliz término del presente trabajo las conclusiones que he definido son las siguientes:

1. Luego de haber realizado el respectivo análisis a la Cooperativa se pudo detectar hallazgos positivos y negativos, los cuales son datos importantes para la elaboración del modelo del Balance Scorecard, para el desarrollo de dicho modelo se plasmó el respectivo diagnóstico de cada uno de los factores que tienen impacto con la institución tanto interno como externo, se realizó la matriz Foda, visión, misión, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas.
2. El diseño del Balance Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba como modelo de gestión estratégica; se constituye en una herramienta de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizar a través de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.
3. Se hizo referencia al proceso administrativo; la planeación, organización, dirección y control sus principales características e importancia en el diseño del siguiente trabajo investigativo. Así también se hizo un estudio minucioso del contenido del Balance Scorecard de los diferentes autores y en especial de las representaciones de los especialistas del tema, Robert Kaplan y David Norton.
4. Se realizó el diagnóstico situacional de la Cooperativa, plasmando un análisis detallado de los factores internos y externos de la Cooperativa, mediante el proceso de la matriz FODA. Dentro de los hallazgos más importantes que se conoció a nivel interno en la Cooperativa fue, la infraestructura con la que cuenta no es propia, las capacitaciones de los empleados es insuficiente, el porcentaje de morosidad es alta, se necesita mejorar la comunicación tanto interna como externa, es necesario también cubrir la falta de personal para la mejor atención de los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se citan a continuación; se las ha desarrollado oportunamente en el transcurso del análisis de las perspectivas del Balance Scorecard aplicado para que tenga un efecto positivo y son las siguientes:

1. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, implementar el Balance Scorecard, ya que nos beneficiará a realizar constantemente un análisis de cómo se encuentra la entidad financiera, para determinar acciones inmediatas y plantear soluciones a futuro.
2. Se recomienda delegar un responsable para el manejo y utilización de la herramienta de gestión de tal manera que se realice un control en lo que es el cumplimiento de metas, logro de objetivos y buscar soluciones y oportunidades de mejora para la Cooperativa.
3. Se debe fortalecer la comunicación interna y externa dentro de la Cooperativa, es decir comunicar información necesaria con directivos y trabajadores permitiendo una mejor gestión, adquirir más conocimientos necesarios con el fin de que exista un mejor desenvolvimiento de cada uno de los integrantes de la COAC.
4. Se recomienda que el modelo de gestión que se vaya a utilizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., realizar la debida capacitación al personal administrativo que labora en la COAC., para la correcta utilización del instrumento y del manejo del programa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Ansoff, & Hayes R, (1983). Introduccion en planeamiento estratégico, Universidad Rey Juan Carlos.
- Chiavenato, A. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de mando Integral . Mexico, Pearson Educación .
- Gerry, J. Kevan ,S. y Richard ,W. (2006). Dirección Estratégica . Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Howson, C. (2009). Business Intelligence - Estrategias para una implementación exitosa. México, Mcgraw-Hill.
- Hall, R. (1973). Organizaciones: Estructura y Proceso. España, Prentice Hall International.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2008). Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México, Ricardo Alejandro del Bosque Alayón.
- Kaplan, & Norton. (2000). Having trouble with yourstrategy."Then Map It". En Harvard Business Review Estrategia corporativa Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Brosmac S.L.
- Kimball, R. (1970). Busines Intelligence en las Empresas "El almacén de datos del ciclo de vida Toolkit".
- Martínez, R. (2010). Balanced Scorecard para el sector Solitario. Colombia.
- Maya, E., Peker, M., Maslow, A., & Gregor, D. (1930). La teoria de las relaciones humanas, Quinta. Edición.
- Naranjo, O. A. (2012). Análisis del Sistema de Cooperativa de Ahorro y Crédito. Quito.
- Norton, & Kaplan. (1998). Direccion Estrategica. Habana Cuba. Obtenido de Direccion estrategica.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión- Incluye Modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- Rausch, P., Sheta, A., & Ayes, A. Business Intelligence y Performance Management. Teoría, Sistemas y Aplicaciones Industriales.
- Robbins, S., & Mary, C. (2010). Administración. México, Décima Edición. Pearson Educación.
- Stephen, R. (2009). Fundamentos de Administración. México, Pearson Educación.
- Taylor, F., & Fayol, H. (1987). Administración Industrial y General, Principios. Buenos Aires, El Ateneo.
- Vitt, E., Luckevich, M., & Misner, S. (2003). Business Intelligence. Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas. España, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

## **Lincografía**

- Anonimo. (17 de 12 de 2014). (En línea). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18955/Capitulo3.pdf>
- Cantón, R. (2008). <http://www.entrecodigos.com/2008/05/evolucion-historica-empresas-2.html>.
- Enciso, I. (18 de 12 de 2014). Cuadro de Mando Integral. (En línea). Obtenido de <http://es.slideshare.net/isaac774/cuadro-de-mando-integral-perspectivas>
- Cía. Ltda., S. P. (s.f.). Empresa de Gestión dedicada a la estructuración, implementación y ejecución del Balanced Scorecard. (En línea). Obtenido de <http://www.smartpartners.com.ec>
- Culqui, T. R. (Diciembre de 2010). Balanced Scorecard ¿Qué es un plan estratégico? (En línea). Obtenido de <http://romiveniavanti.blogspot.com/2010/12/balanced-scorecard-que-es-un-mapa.html>
- Fernandez, J. C. (Octubre de 2004). Porter Five Forces Michael Porter. (En línea). Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/diagrama-de-las-5-fuerzas-de-porter-presentation?related=1>
- Frascati, M. d. (05 de Febrero de 2014). Definicion del Concepto de Proyecto de Investigacion (DGIIA - VMGA). (En línea). Obtenido de [http://redpeia.minam.gob.pe/admin/files/Proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n%20ambiental%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://redpeia.minam.gob.pe/admin/files/Proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n%20ambiental%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

- Guamán, K. (2012). Aplicación del Balanced Scorecard en el Instituto de Seguridad Social Fuerzas Armadas. (En línea). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5834/1/T-ESPE-033658.pdf>
- Lantigua, B. (s.f.). Dirección Estratégica: una ventaja competitiva. (En línea). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml>
- León, E., & Mamani, J. (2009). Teoría de las Relaciones Humanas. (En línea). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas.shtml>
- Martínez, F. (17 de 12 de 2014). El Cuadro de Mando Integral. Un instrumento de Control. (En línea). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos45/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>
- Medina, S. A. (s.f.). GestioPolis. (En línea). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/recursos5/docs/ger/buonce.htm>
- Parra, J. C. (13 de Septiembre de 2010). La Empresa Inteligente. (En línea). Obtenido de <http://www.empresadehoy.com/la-empresa-inteligente/>
- Pirwin. (13 de Febrero de 2012). Escuela situacional o contingencial de la administración. (En línea). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/81402993/escuela-situacional-o-contingencial-de-la-administracion>
- Placio, R., & Aguirre. (s.f.). El Cooperativismo en el Ecuador. (En línea). Obtenido de [file:///G:/cooperativismo-en-el-ecuador-%20\(1\).pdf](file:///G:/cooperativismo-en-el-ecuador-%20(1).pdf)
- Rhenals, G. (6 de Noviembre de 2008). Teoría Neoclásica. (En línea). Obtenido de <http://slipknot2127.blogspot.com/2008/11/teoria-neoclasica.html>
- Robe, K., & David, N. (1992). Smart Patners. (En línea). Obtenido de <http://www.smartpartners.com.ec>
- SEPS. (2014). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (En línea). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>
- Taboada, A. G. (36 de Enero-Junio de 2012). Teoria de la Empresa :Las Propuestas De Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose Y Nooteboom. (En línea). Obtenido de



[http://www.izt.uam.mx/economiayp/numeros/numeros/36/articulos\\_PDF/36\\_1\\_Articulo.pdf](http://www.izt.uam.mx/economiayp/numeros/numeros/36/articulos_PDF/36_1_Articulo.pdf)

- Valda, J. C. (13 de Junio de 2011). Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral. (En línea). Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Vogel, H. (2011). Balnced Scorecard "Ejemplo de implementación en una corporación editorial". (En línea). Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-ejemplo-en-un-caso-real/>

# ANEXOS

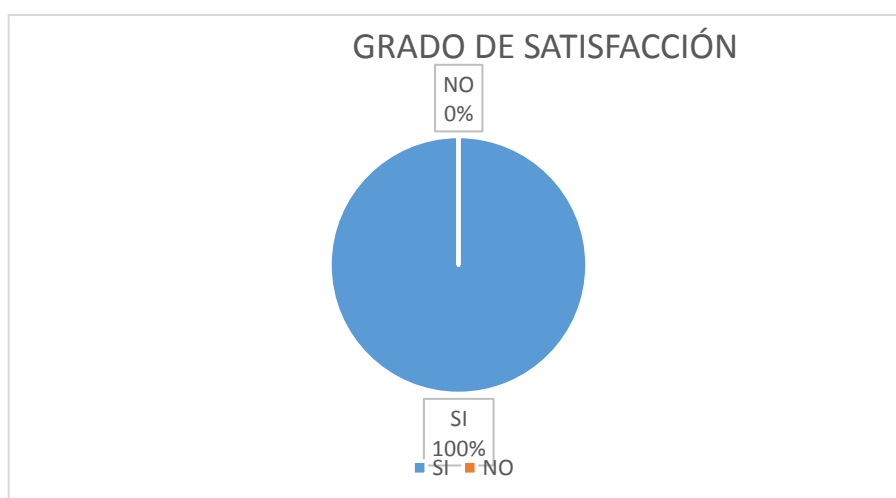
**Anexo N° 1.**

**TABULACIÓN**  
**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS**

**1. ¿Se encuentra a gusto laborando en su puesto de trabajo?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	9	0	9
PORCENTAJE	100%	0%	100%

**GRÁFICO N 1.**



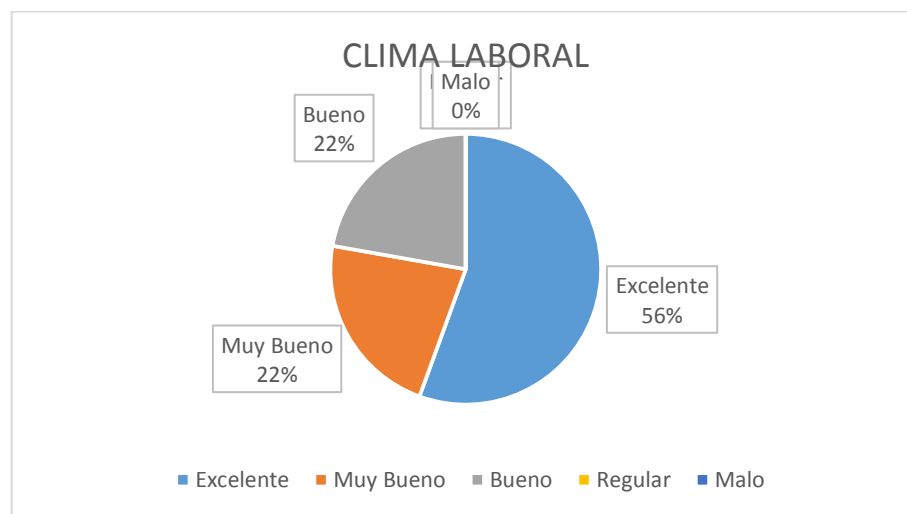
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados que laboran dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., expresan en las encuestas que les gusta su puesto de trabajo donde se encuentran laborando es decir todo el personal está a gusto con lo que hacen.

## 2. ¿Cómo califica el clima laboral dentro de la empresa?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
<b>CANTIDAD</b>	5	2	2	0	0	9
<b>PORCENTAJE</b>	56%	22%	22%	0%	0%	100%

**GRÁFICO N 2.**



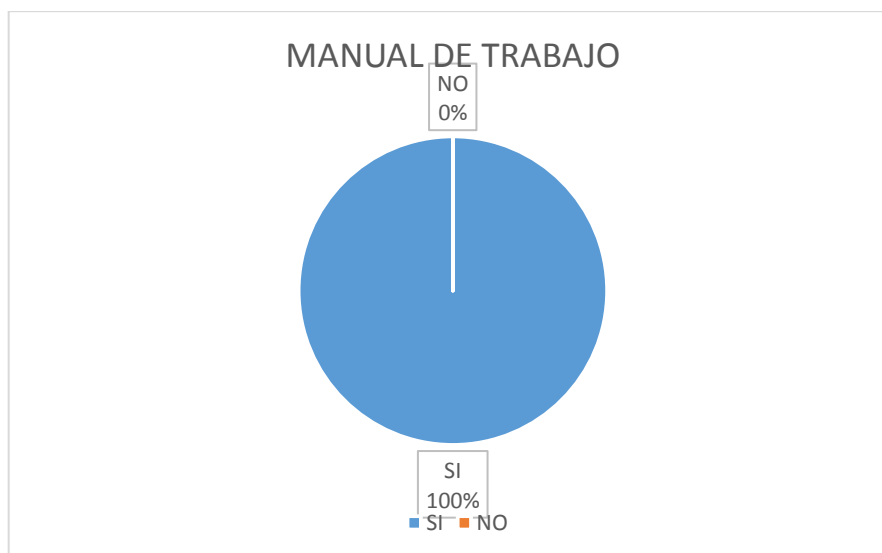
### INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron el 56% que existe un clima laboral Excelente, el 22% Muy bueno y también el 22% Bueno, dentro de la misma.

**3. ¿Dentro de la COAC. Kullki Wasi existe un manual de trabajo que defina las funciones de cada uno de los empleados?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	9	0	9
PORCENTAJE	100%	0%	100%

**GRÁFICO N 3.**



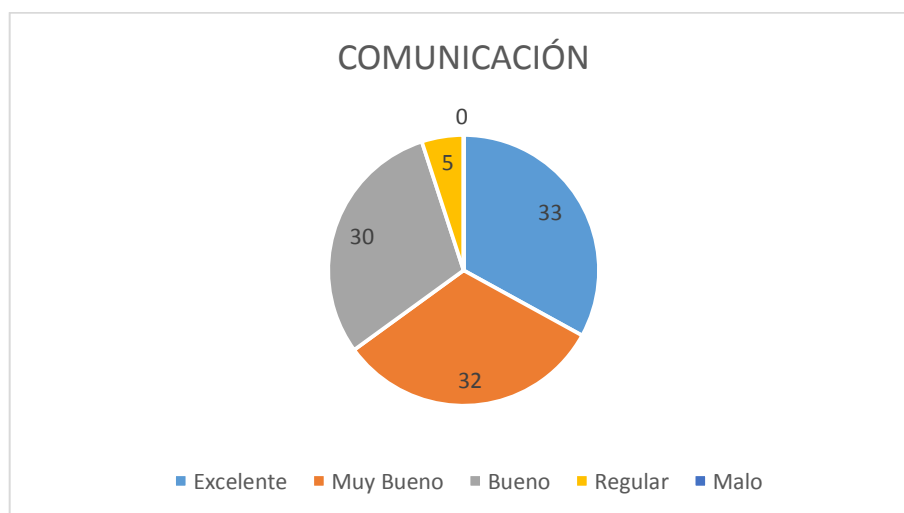
**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi agencia Riobamba, indicaron que Si existe un manual de trabajo donde indica las funciones de cada uno.

**4. ¿La comunicación, colaboración y la relación entre sus compañeros de trabajo en la COAC Kullki Wasi es?**

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
<b>CANTIDAD</b>	4	3	2	1	0	9
<b>PORCENTAJE</b>	33%	30%	32%	5%	0%	100%

**GRÁFICO N. 4**



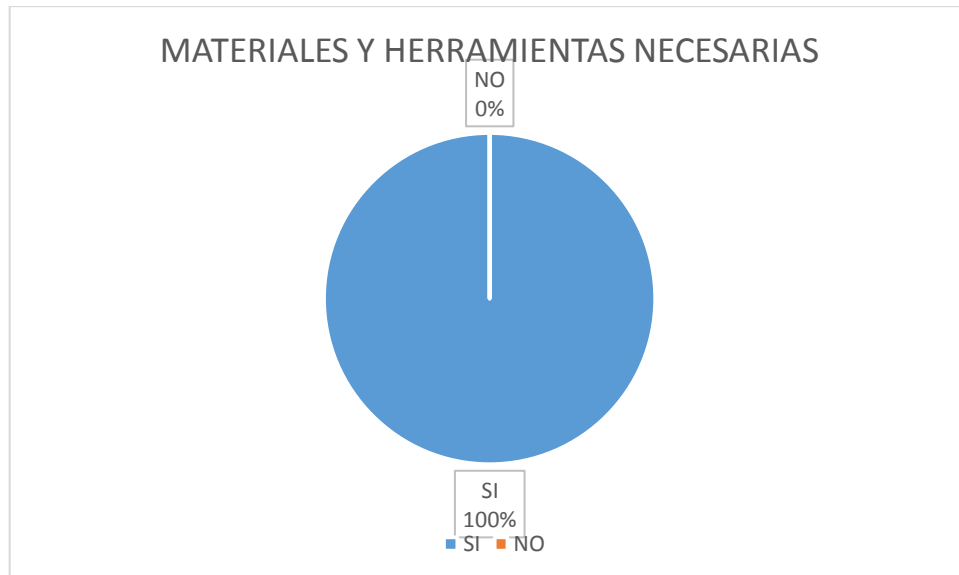
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron el 33% que existe Excelente comunicación tanto interna como externa, el 30% Muy bueno, el 32% Bueno, y 5% Regular dentro de la misma.

**5. ¿Cuenta con el material y las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones en la COAC?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	9	0	9
PORCENTAJE	100%	0%	100%

**GRÁFICO N 5.**



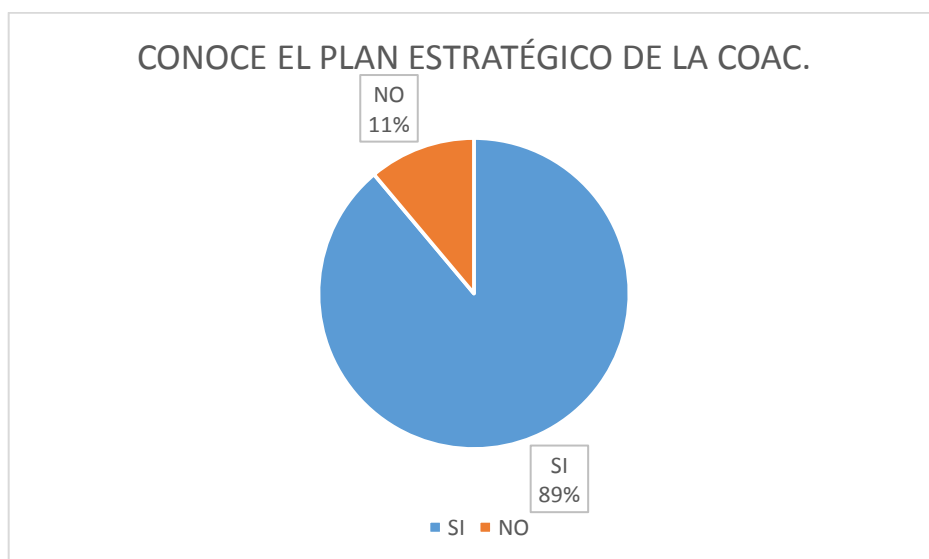
**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba indicaron que Si existe un manual de trabajo donde indica las funciones de cada uno.

**6. ¿Sabe si la COAC. Kullki Wasi dispone de un plan Estratégico?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	8	1	9
PORCENTAJE	89%	11%	100%

**GRÁFICO N 6.**



**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba manifestó el 89% que Si sabe que la COAC., dispone de un Plan Estratégico, y el 11% que No.



## 7. ¿Aplica usted el Plan Estratégico?

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	9	0	9
PORCENTAJE	100%	0%	100%

**GRÁFICO N 7.**



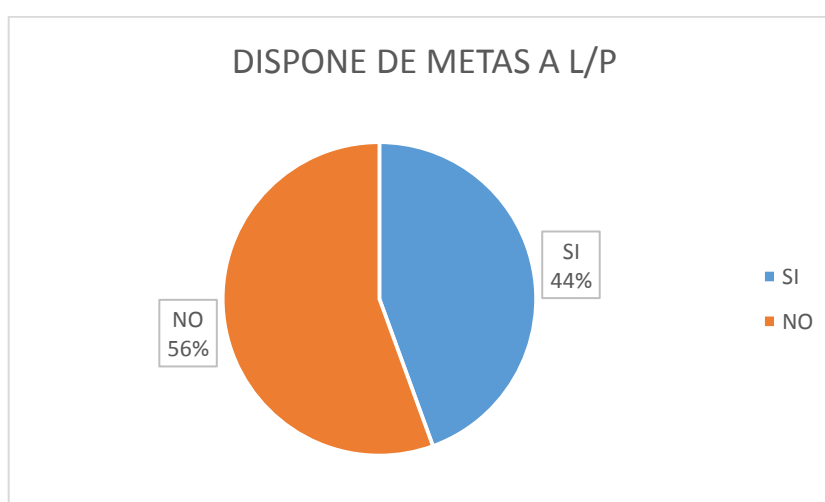
### **INTERPRETACIÓN:**

El 100% de las personas encuestadas dentro de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron que si aplican el plan estratégico que existe en la COAC.

### 8. ¿Dispone de metas a Largo Plazo en su Área?

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	4	5	9
PORCENTAJE	44%	56%	100%

**GRÁFICO N 8.**



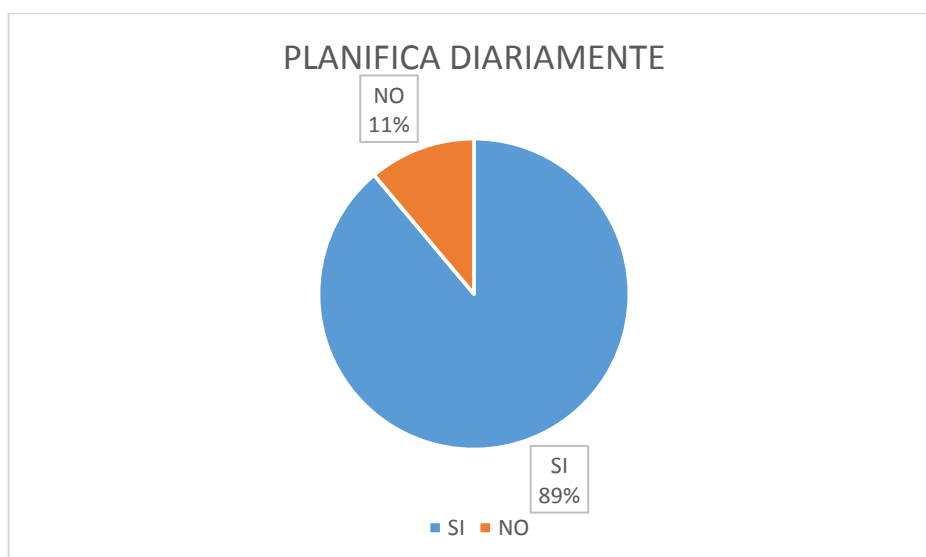
### INTERPRETACIÓN:

Del 100% de las personas encuestadas dentro de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba manifestaron que el 44% Si dispone de metas a Largo Plazo y el 56% indicaron que No disponen de metas a largo plazo.

**9. ¿Las actividades diarias la realiza de acuerdo a una planificación?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	8	1	9
PORCENTAJE	89%	11%	100%

**GRÁFICO N 9.**



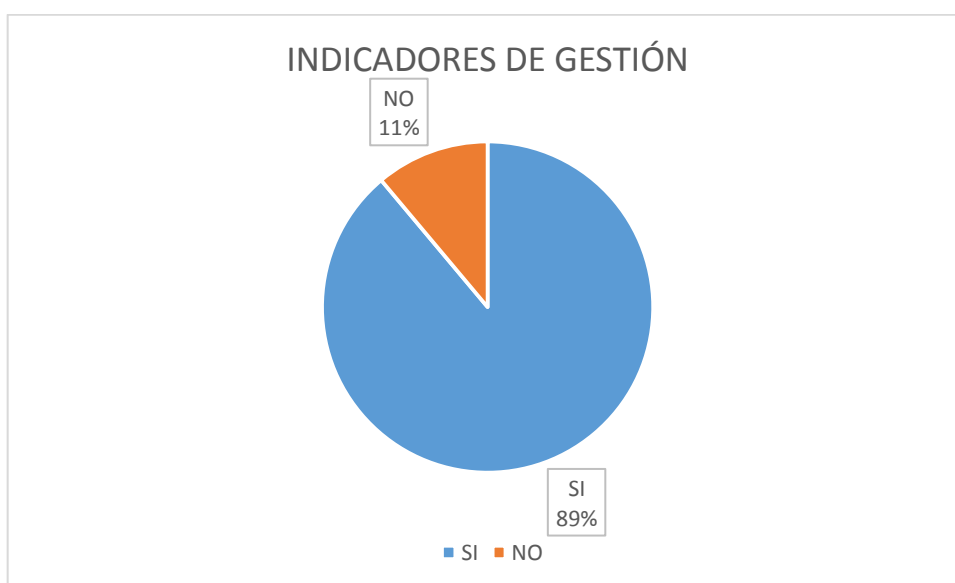
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron que el 89% Si realiza sus actividades mediante una planificación y el 11% indicaron que No.

**10.¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	8	1	9
PORCENTAJE	89%	11%	100%

**GRÁFICO N 10.**



**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron el 89% que Si cuentan con Indicadores de Gestión en la COAC y el 11% indico que No.

**11.¿Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CANTIDAD</b>	9	0	9
<b>PORCENTAJE</b>	100%	0%	100%

**GRÁFICO N 11.**



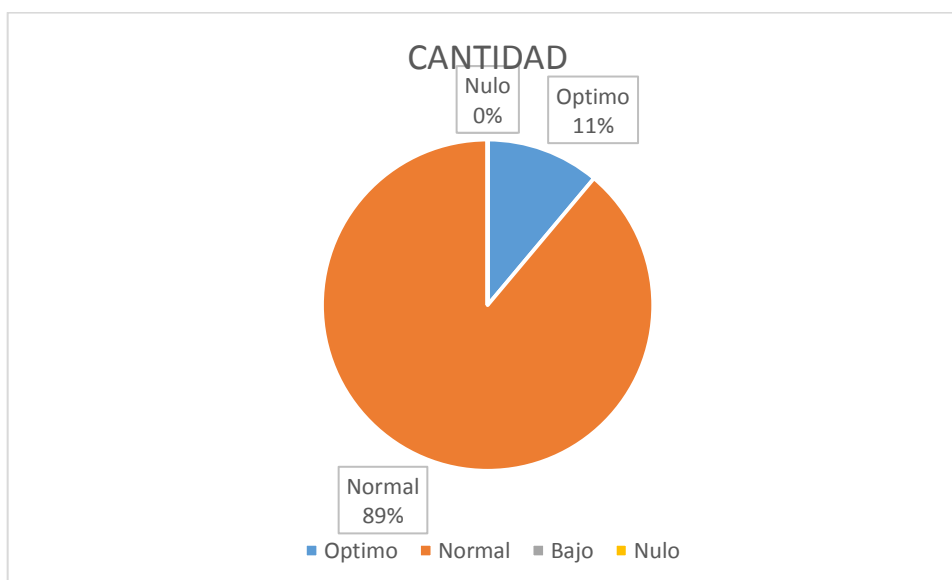
**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de las personas encuestadas dentro de la Cooperativa Kullki Wasi, manifestaron que SI existe una persona encargada en monitorear y hacer seguimiento a los objetivos y metas.

**12.¿Cómo considera que son el cumplimiento de metas y objetivos institucionales?**

	Optimo	Normal	Bajo	Nulo	Total
CANTIDAD	1	8	0	0	9
PORCENTAJE	11%	89%	0%	0%	100%

**GRÁFICO N 12.**



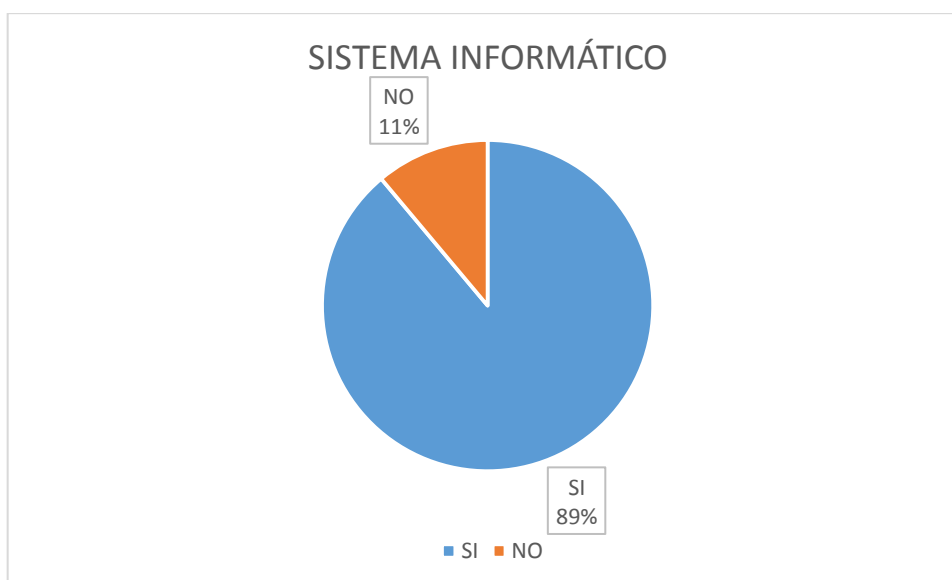
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron el 89% que es Normal en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales y el 11% indicaron que es Óptimo.

**13.¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CANTIDAD</b>	8	1	9
<b>PORCENTAJE</b>	89%	11%	100%

**GRÁFICO N 13.**



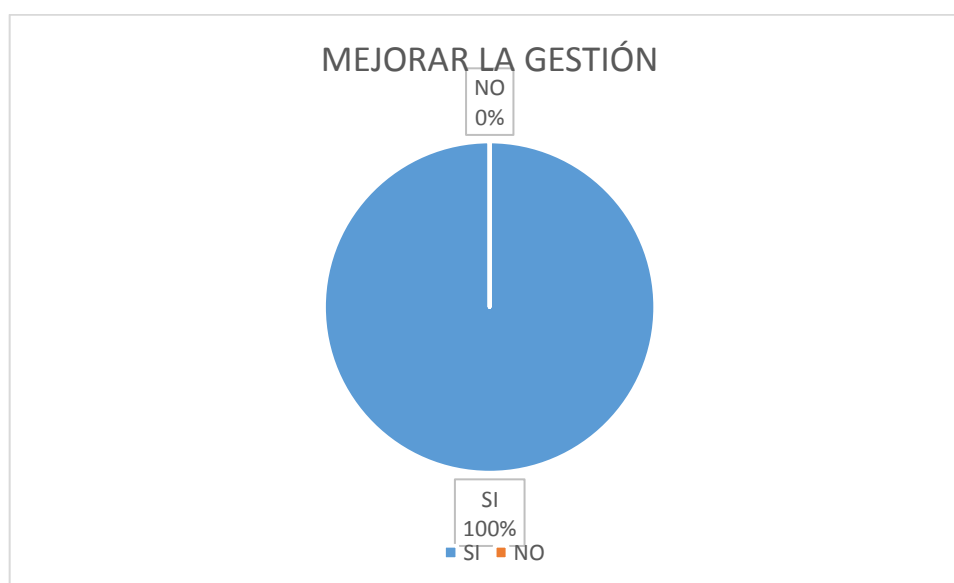
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron el 89% que Si utiliza una herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad y el 11% indicaron que No utilizan nada.

**14.¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a Largo Plazo con las actividades mejoraría su gestión?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	9	0	9
PORCENTAJE	100%	0%	100%

**GRÁFICO N 14.**



**INTERPRETACIÓN:**

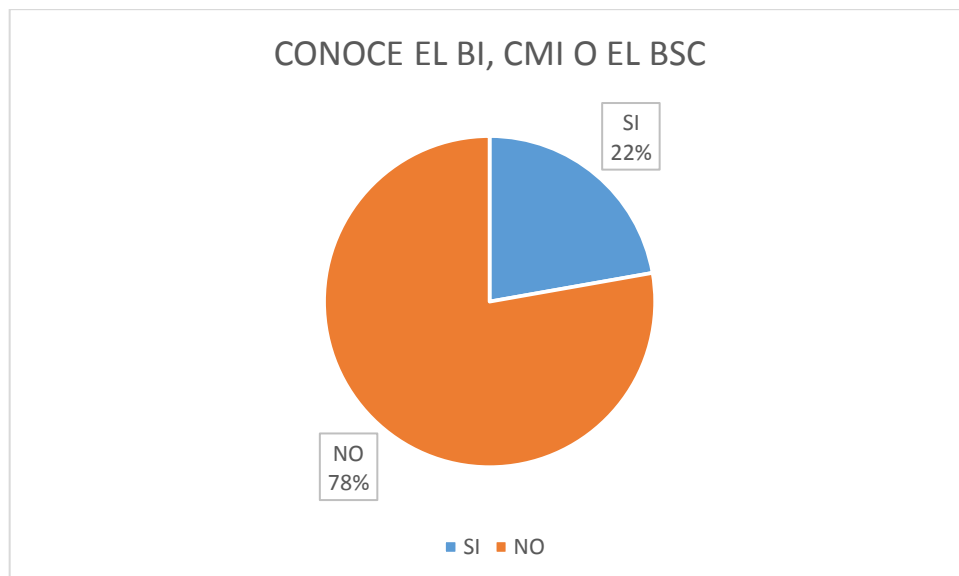
El 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron que Si mejoraría la Gestión con la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo.



**15.¿Ha escuchado sobre el Business Intelligence, Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	2	7	9
PORCENTAJE	22%	78%	100%

**GRÁFICO N 15.**



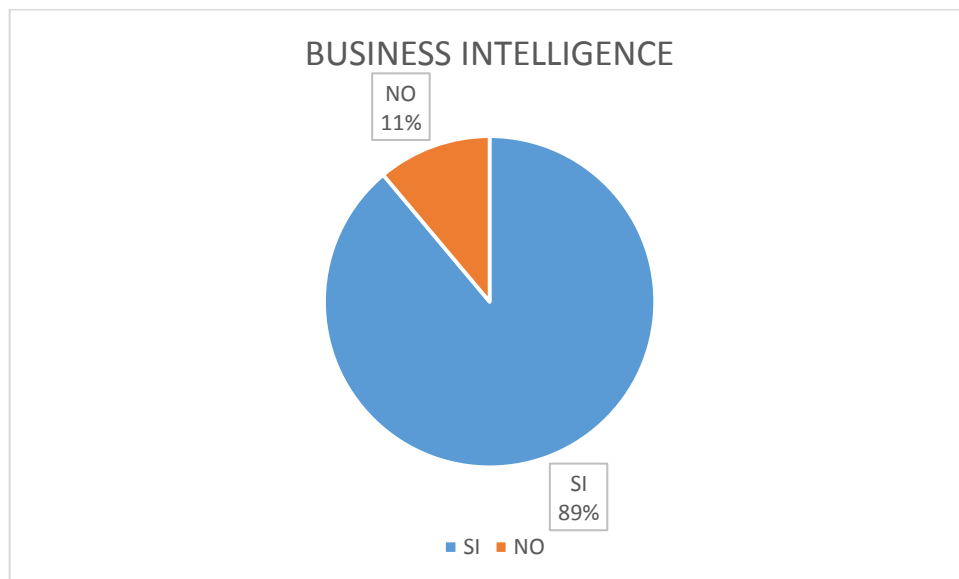
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron el 78% que No han escuchado sobre el Business Intelligence, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard y el 22% indicaron si haber escuchado sobre estas herramientas de Gestión.

**16.Sabiendo que el Business Intelligence es un conjunto de herramientas y metodologías para facilitar la toma de decisiones dentro de la COAC, ¿Usted piensa que implementar el Business Intelligence en la COAC. Kullki Wasi beneficiará a la Institución?**

	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	8	1	9
PORCENTAJE	89%	11%	100%

**GRÁFICO N 16.**



### **INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los empleados encuestados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, manifestaron el 89% que Si beneficiará a la Institución la implementación del Business Intelligence y el 11% indico que no ayudaría a la COAC.

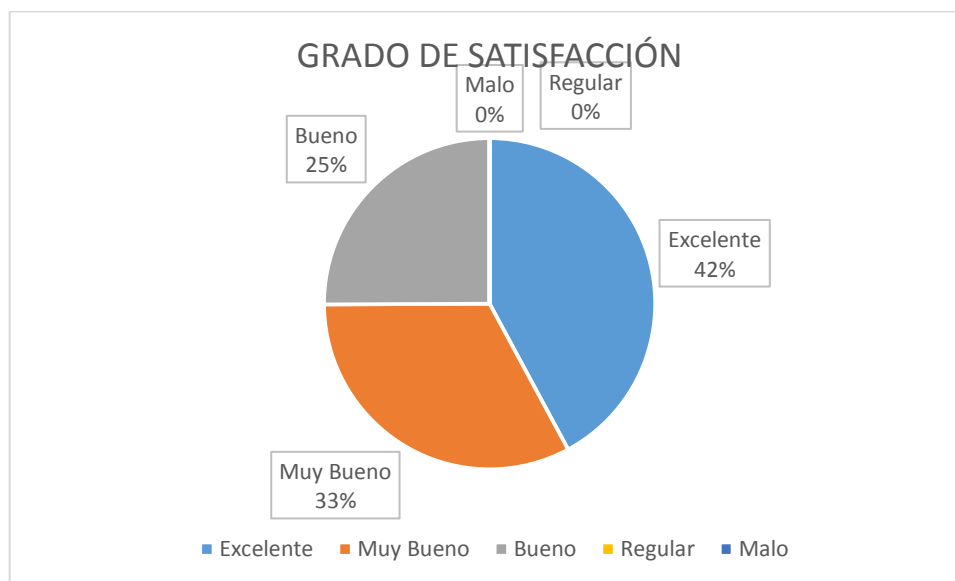
## Anexo N° 2.

### ESTUDIO DE MERCADO CLIENTES ENCUESTA A LOS CLIENTES

1.- Cual es el nivel de satisfacción que actualmente tiene referente a los servicios que presta la COAC Kullki Wasi Ltda.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
CANTIDAD	158	123	94	0	0	375
PORCENTAJE	42%	33%	25%	0	0	100%

GRÁFICO N 1.



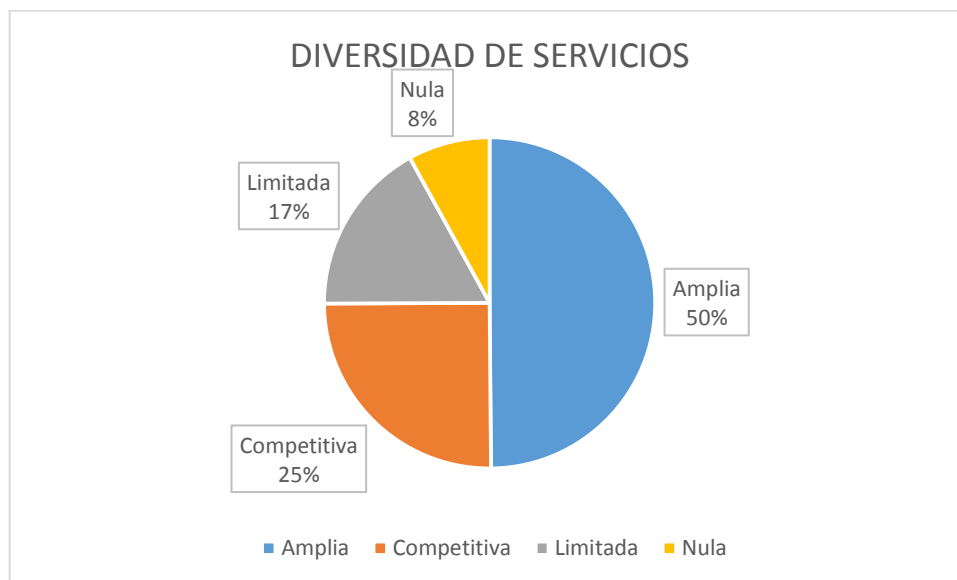
#### INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los clientes expresan que según los servicios que prestan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., un 42% manifiesta que es Excelente, un 33% Muy Bueno, un 25% Bueno y 0% Regular y Malo.

**2.- Cómo califica la diversidad de servicios que ofrece la COAC frente a otras instituciones financieras**

	<b>Amplia</b>	<b>Competitiva</b>	<b>Limitada</b>	<b>Nula</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	187	94	64	30	375
<b>PORCENTAJE</b>	50%	25%	17%	8%	100%

**GRÁFICO N 2.**



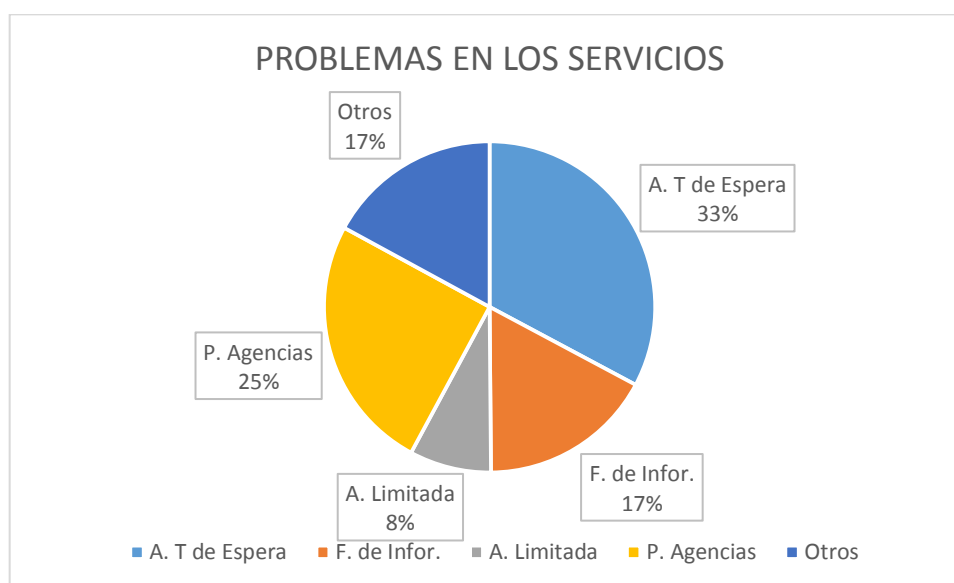
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los clientes califican que la diversidad de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., un 50% manifiesta que los servicios son Amplios, un 25% que es Competitiva, un 17% que es Limitada y un 8% que es Nula.

**3.- Cuales son los principales problemas que afectan la calidad de servicios recibido**

	<b>A. T de Espera</b>	<b>F. de Infor.</b>	<b>A. Limitada</b>	<b>P. Agencias</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
<b>CAN.</b>	123	64	30	94	64	375
<b>%</b>	33%	17%	8%	25%	17%	100%

**GRÁFICO N 3.**



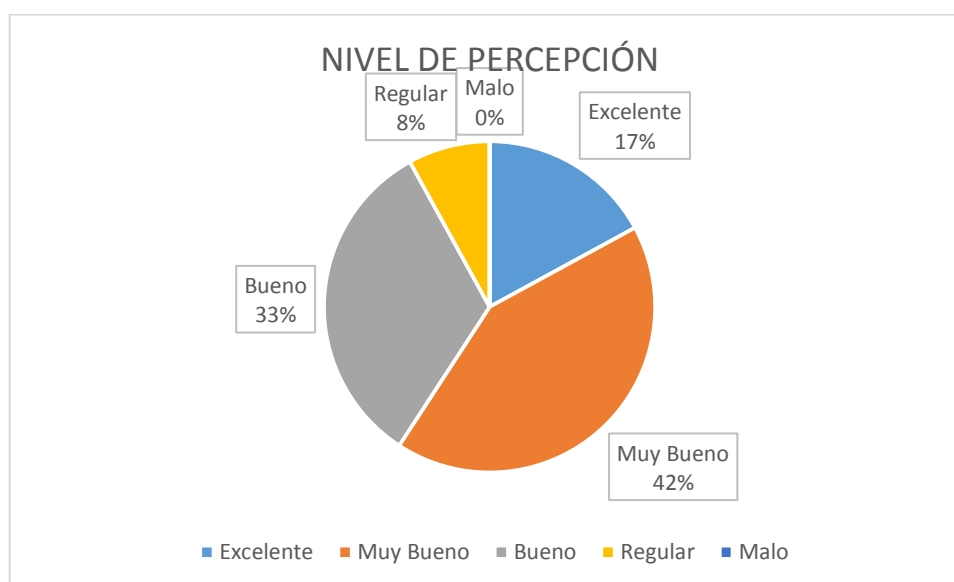
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los clientes manifiestan que los principales problemas que afectan la calidad de servicios recibido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., indican que un 33% que una de los molestias es Altos tiempos de espera, un 25% expresa que hay Pocas Agencias, un 17% manifiesta que hay falta de información y Otros problemas y un 8% indica que hay Asesoría Limitada.

**4.- Califique su nivel de percepción en torno a los cambios que realiza la COAC para el mejoramiento continuo**

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
<b>CANTIDAD</b>	64	158	123	30	0	375
<b>PORCENTAJE</b>	17%	42%	33%	8%	0	100%

**GRÁFICO N 4.**



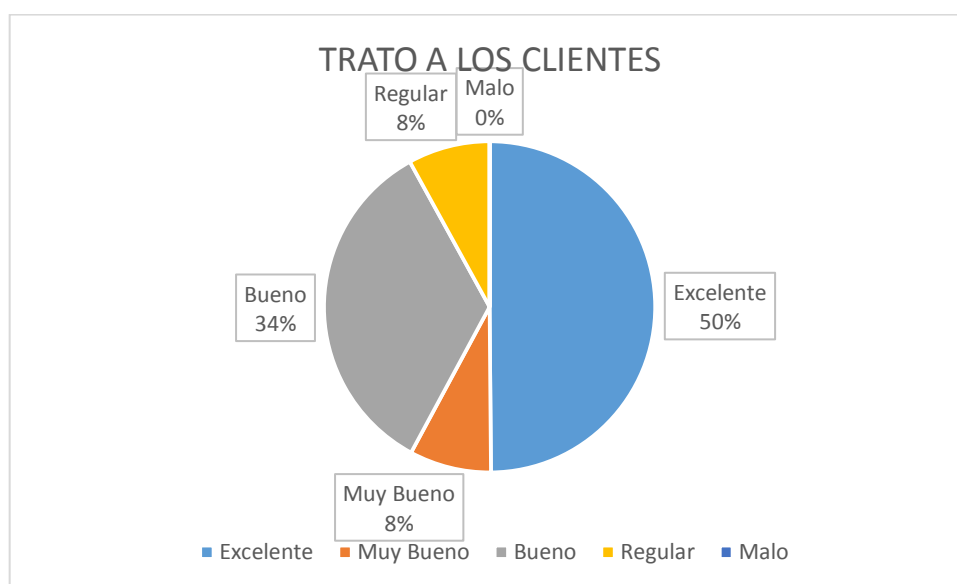
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los clientes, manifiesta que según el conocimiento de percepción en torno a los cambios que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para el mejoramiento continuo, un 42% indicó la opción Muy Bueno, un 33% manifestó la opción Bueno, un 17% expresó que es Excelente y un 8% Regular.

**5.- Cual es el trato que recibe del personal a cargo de los diferentes servicios prestados**

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	187	30	128	30	0	375
<b>PORCENTAJE</b>	50%	8%	34%	8%	0%	100%

**GRÁFICO N 5.**



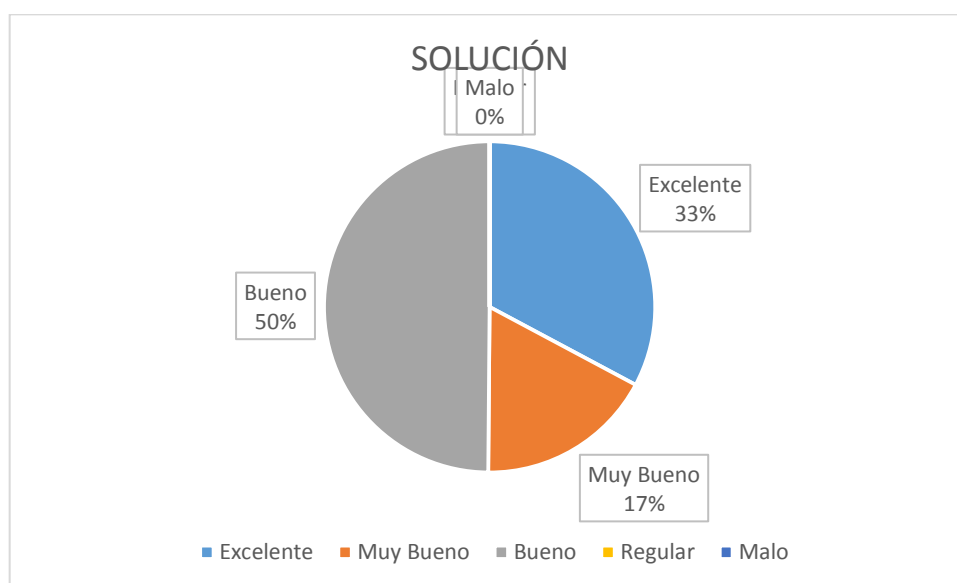
**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los clientes manifestaron que el trato que reciben por parte del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., un 50% indico que el trato es Excelente, un 34% manifestó que el trato es Bueno, un 8% indicaron que el trato es Muy Bueno y Regular y un 0% Malo.

**6.- Al tener algún problema, califique la calidad de solución recibida**

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
<b>CANTIDAD</b>	123	65	187	0	0	375
<b>PORCENTAJE</b>	33%	17%	50%	0%	0%	100%

**GRÁFICO N 6.**



**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los clientes manifiestan que al momento de presentarse un problema, la calidad de solución recibida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.es, un 50% Bueno, un 33 % Excelente, un 17% Muy Bueno y un 0% Malo.



### Anexo N° 3.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULKY WASI							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2013-2015							
25.179.745			LINEA BASE 2012	2013	2014	2015	2016
Objetivos Estratégicos		INDICADOR					
Objetivo Macro	MAXIMIZAR RENTABILIDAD FINANCIERA	Rentabilidad sobre Patrimonio promedio		14,39%	17,80%	16,98%	20,36%
		Rentabilidad sobre Activos promedio	0,70%	1,50%	2,00%	2,00%	2,50%
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Objetivos Estratégicos		INDICADOR	LINEA BASE 2012	METAS			
OBJETIVO 1 CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	MANTENER CRECIMIENTO DE ACTIVOS TOTALES	Activos Totales	30.200.113	40.000.000	50.000.000	60.000.000	70.000.000
	CRECIMIENTO PROMEDIO DE CAPTACIONES POR OFICINA NO MENOR AL 25%	Monto Total de Captaciones	25.179.745	32.164.803	40.254.857	50.382.079	63.060.159
	Ambato	% crecimiento		22%	25%	25%	25%
		Monto captaciones	10.783.439	13.112.662	16.390.827	20.488.534	25.610.668
	Latacunga	% crecimiento		43%	25%	25%	25%
		Monto captaciones	2.460.858	3.509.184	4.386.479	5.483.099	6.853.874
	Salcedo	% crecimiento		17%	25%	25%	25%
		Monto captaciones	4.963.602	5.812.378	7.265.472	9.081.841	11.352.301
	Pelileo	% crecimiento		42%	25%	25%	25%
		Monto captaciones	1.199.464	1.703.239	2.129.049	2.661.311	3.326.638
	Píllaro	% crecimiento		38%	25%	25%	25%
		Monto captaciones	2.072.930	2.858.570	3.573.213	4.466.516	5.583.145
	Riobamba	% crecimiento		44%	25%	25%	25%
		Monto captaciones	1.231.376	1.776.876	2.221.094	2.776.368	3.470.460
	Quito	% crecimiento		32%	25%	25%	25%
		Monto captaciones	1.825.281	2.414.847	3.018.558	3.773.198	4.716.498
	Machachi	% crecimiento		52%	30%	30%	30%
		Monto captaciones	642.795	977.048	1.270.163	1.651.212	2.146.575
OBJETIVO 2 MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS Y PLAZOS DE CAPTACIONES	Incrementar Participación de Ahorros en Captaciones Totales	Saldo Ahorros/ Captaciones Totales	34,68%	40,00%	42,00%	43,00%	45,00%
	Controlar Participación de DPF en Captaciones Totales	Saldo DPF / Captaciones Totales	65,32%	60,00%	58,00%	57,00%	55,00%
	Incrementar Plazo Promedio de DPF	Saldo DPF>360d/ Total DPF					
OBJETIVO 3 GESTION DE CREDITO	Mayor Productividad de los Activos	Cartera Bruta/Activos					
		Saldo de Cartera	85,9%	81%	83%	85%	85,00%
			25.949.954	31.783.403	41.036.024	52.896.204	66.585.261
			22,5%	29,1%	28,9%	25,9%	
OBJETIVO 4 PROMOCION DE LA	Promover la microempresa y el empleo mediante el Microcrédito	Cartera Microcrédito/ Cartera Bruta	97,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%
		Saldo Cartera Microcrédito		30.194.232	38.984.223	50.251.394	63.255.998
		Cartera Consumo/ Cartera Bruta	3,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%



Gastos Personal/Gastos Operativos Totales		52,34%	52,3%	52,3%	52,3%	52,3%
---	--	--------	-------	-------	-------	-------

**INICIO**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULKY WASI  
PLAN ESTRATÉGICO 2013-2015**

**BALANCE GENERAL PROYECTADOS**

ESTADO DE SITUACION	LINEA BASE 2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activos</b>					
Fondos Disponibles	2.649.387	5.019.676	5.496.520	6.315.001	8.289.583
Inversiones	979.206	1.855.258	2.031.498	2.334.007	3.063.806
Cartera Bruta	25.949.954	31.783.403	41.036.024	52.896.204	66.585.261
Cartera Riesgo	1.608.856	1.271.336	1.436.261	1.851.367	2.330.484
Provisiones Créditos Incobrables	-	-	-	-	-3.495.726
	927.692	1.271.336	1.579.887	2.406.777	
Cuentas por Cobrar	516.423	670.984	845.443	1.064.149	1.339.542
Bienes Realizables	-				
Activos Fijos	803.548	882.872	1.236.025	1.555.771	1.958.390
Otros Activos	229.288	297.911	375.370	472.473	594.745
<b>Total de Activos</b>	<b>30.200.114</b>	<b>39.238.769</b>	<b>49.440.993</b>	<b>62.230.829</b>	<b>78.335.602</b>
<b>Pasivos</b>					
	<b>27.236.751</b>	<b>34.961.743</b>	<b>43.755.279</b>	<b>54.763.129</b>	<b>68.543.651</b>
Obligaciones con el Público	25.179.745	32.164.803	40.254.857	50.382.079	63.060.159
Depósitos a la vista	5.283.615	12.865.921	16.907.040	21.664.294	28.377.072
Depósitos a Plazo	16.447.028	19.298.882	23.347.817	28.717.785	34.683.088
Depósitos Restringidos	3.449.102				
Cuentas por Pagar	435.252	558.700	699.223	875.132	1.095.349
Obligaciones Financieras	1.621.736	2.238.216	2.801.170	3.505.881	4.388.097
Otros Pasivos	18	24	30	37	46
<b>Patrimonio</b>					
	<b>2.963.362</b>	<b>4.277.026</b>	<b>5.685.714</b>	<b>7.467.699</b>	<b>9.791.950</b>
Capital Social	905.614	1.782.657	2.512.864	3.532.850	4.546.708
Reservas	1.808.820	1.935.076	2.247.551	2.779.630	3.449.661
Otros Aportes Patrimoniales + Superavit por valuaciones	38.501	38.501	38.501	38.501	38.501



<b>OBJETIVO 11</b> MEJORAR LA CALIFICACION DE RIESGO INSTITUCIONAL	Alcanzar una Calificación de Riesgo Aceptable para Entidades de Inversión	Rating calificación				
<b>OBJETIVO 12</b> FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO PARA MEJORA DE SERVICIOS	Implementar los servicios de transacciones, pagos, transferencias, trámites de crédito a través de la web	% cumplimiento de planes de banca electrónica		60%	80%	100%
<b>OBJETIVO 13</b> FORTALECIMIENTO DE CULTURA Y PROCESOS DE CONTROL INTERNO	Promover una cultura de control interno de operaciones y fortalecer el conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos	% cumplimiento de políticas y procesos % cumplimiento de políticas de control de lavado de dinero			85%	90%
			100%	100%	100%	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKY WASI**  
**OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2013-2015**

INICIO

		METAS				
Indicador	LINEA BASE 2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PERSPECTIVA CLIENTE INTERNO</b>						
<b>OBJETIVO 14</b> PROFESIONALIZACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL	Mejorar las competencias del personal mediante la capacitación acorde a puestos de trabajo	% personas capacitadas N° horas de capacitación promedio por persona	-	-	100%	100%
	Alcanzar la profesionalización total del personal de la cooperativa	% personas con título profesional			70%	85%
<b>OBJETIVO 15</b> SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO	Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal de la cooperativa no menor al 80%	% de nivel de satisfacción del personal				
			80%	80%	80%	

INICIO

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKY WASI**  
**PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015**

POLITICAS ESTRATEGICAS		LINEA BASE 2012	2013	2014	2015	2016
Fondos Disponibles / (Fondos disponibles + Inversiones)		73,0%	73%	73%	73%	73%
Cuentas por Cobrar/Activos Totales		1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
Activos fijos/Activos totales		2,66%	2,3%	2,5%	2,5%	2,5%
Otros Activos/Activos Totales		0,76%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Captaciones/ Total de Pasivos		92,4%	92,0%	92,0%	92,0%	92,0%
Cuentas por Pagar/Pasivo Total		1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
Otros Pasivos /Pasivo Total		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pasivos/Total Activos		90,2%	89,1%	88,5%	88,0%	87,5%
Creación de Reservas Legales de los Excedentes Anuales			60,00%	60,00%	60,00%	60,00%
Costo Promedio Ahorros a la vista			3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Costo Promedio DPF			8,50%	8,50%	8,5%	8,5%
Costo Promedio Obligaciones Financieras			4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Gastos Operativos/Activos Promedio		7,56%	7,00%	6,80%	6,50%	6,50%



MICROEMPRESA		Saldo Cartera consumo		1.589.170	2.051.801	2.644.810	3.329.263
OBJETIVO 5	Mejorar la calidad de Gestión de Cartera	Cartera en Riesgo/ Cartera Bruta	6,20%	4,00%	3,50%	3,50%	3,50%
CALIDAD DE CARTERA Y PROTECCION DE SOLVENCIA	Proteger la Solvencia con adecuada Cobertura de Provisiones	Provisiones/ Cartera en Riesgo	57,66%	100,00%	110,00%	130,00%	150,00%
OBJETIVO 6 SOLVENCIA PATRIMONIAL	Fortalecer la Solvencia Patrimonial	Patrimonio / Activos	9,81%	10,90%	11,50%	12,00%	12,50%

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULKY WASI

INICIO

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2013-2015

		Indicador	LINEA BASE 2012	2013	2014	2015	2016
PERSPECTIVA CLIENTES - MERCADO							
Objetivos Estratégicos		INDICADOR	METAS				
OBJETIVO 7	MAYOR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO DE CREDITO	% Solicitudes atendidas en menos de 48 horas			100%	100%	100%
OBJETIVO 8	Alcanzar al menos un 80% de satisfacción de los socios y no menos del 70% de socios activos	Nivel de socios activos	n.d	60%	65%	70%	60%
SATISFACCION Y FIDELIDAD DE LOS ASOCIADOS		% Satisfacción de los asociados	n.d	70,0%	75,0%	80,0%	90,0%
OBJETIVO 9	Implementar programas permanentes de Educación Financiera y Capacitación al sector productivo, con cobertura al menos al 10% de los socios activos.	N° charlas o actividades de Educación Financiera y capacitación a sectores productivos (ver nota 3)		30	48	68	53
FORTALECER EL APOYO A LA COMUNIDAD MEDIANTE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		% de participantes en eventos (socios activos)		2,5%	5,0%	7,5%	10,0%
		# participantes en el año		900	1.429	2.053	1.581
		# participantes acumulados		900	2.329	4.382	5.963
	Impulsar las actividades deportivas en la comunidad apoyando la implementación de gimnasios en sitios abiertos y competencia atletica Anual	# gimnasios instalados					
		Competencias atléticas realizadas		1	1	1	1
	Apoyar la realización de campañas preventivas de salud	# campañas realizadas		4	4	4	4
		# personas atendidas					

Nota 3: Promedio de participantes por charla de 30 personas

# Anexo N° 4.

31/12/2014	CREDITOS EJECUTADOS											
	vigente	vencida	no devenga	%mor.	Total cdt	US Cr. mes	#Cr. mes	# Tti Cr. Vig.	Cart Recupeda	Cartera %		
Matriz	13.028.730,68	410.759,47	757.996,11	8,01	14.597.486,26	1.231.142,00	226	2976	1.062.972,29	36,28%		
Salcedo	5.223.308,12	203.140,51	252.450,57	8,02	5.678.899,60	480.665,00	146	1694	434.713,19	14,12%		
Latacunga	4.211.321,52	222.748,03	156.938,42	8,27	4.590.997,97	384.630,00	95	1179	294.354,43	11,41%		
Pillaro	3.459.576,09	117.631,80	163.692,22	7,52	3.740.900,11	331.085,00	103	1178	267.687,17	9,30%		
Riobamba	2.432.672,73	195.535,98	214.562,19	14,43	2.842.770,90	246.790,00	87	1171	252.258,71	7,07%		
Pelileo	2.673.857,95	107.809,82	115.920,00	7,72	2.897.587,77	185.740,00	56	926	188.012,93	7,20%		
Quito	3.686.992,68	193.519,94	114.582,99	7,71	3.995.095,61	424.900,00	88	1454	278.689,99	9,93%		
Machachi	1.747.339,70	78.703,48	62.633,56	7,48	1.888.676,74	136.850,00	54	681	139.128,32	4,69%		
TOTAL	35.863.795,47	1.529.849,03	1.838.766,46	8,37	40.232.414,96	3.421.822,00	855	11.259	2.922.817,03	100,00%		
Moralidad	3,84%	3,84%	4,57%		Promedio entregado p/socio		\$ 4.002,13	Recuperacion %		85,42%		
CREDITOS PROYECTADOS												
	vigente	vencida	no devenga	%mor.	Total cdt	US Cr. mes	#Cr. mes	# Tti Cr. Vig.	Cart Recupeda	Cartera %		
Matriz	14.238.354,22	283.801,47	523.344,75	5,36	15.045.500,44	1.225.000,00	360	3429	1.005.766,44	37,68%		
Salcedo	5.610.854,25	133.224,98	165.564,10	5,06	5.909.643,33	480.000,00	160	1813	399.423,72	14,80%		
Latacunga	4.270.983,52	115.934,69	81.677,25	4,42	4.468.595,46	368.000,00	115	1292	306.627,88	11,19%		
Pillaro	3.815.498,70	97.956,78	136.313,16	5,78	4.049.768,63	360.000,00	115	1303	299.422,41	10,14%		
Riobamba	2.789.916,27	94.536,35	103.735,00	6,64	2.988.187,62	300.000,00	120	1079	296.812,55	7,48%		
Pelileo	2.246.902,53	72.067,24	77.488,62	6,24	2.396.458,40	320.000,00	70	752	266.835,27	6,00%		
Quito	3.225.786,09	131.576,94	77.906,60	6,10	3.435.269,63	337.500,00	135	1347	280.793,23	8,60%		
Machachi	1.535.556,83	53.555,52	42.620,39	5,89	1.631.732,74	200.000,00	85	692	167.085,70	4,09%		
TOTAL	37.733.782,42	982.453,97	1.208.649,67	5,49	39.924.886,26	3.590.500,00	1.160	11.706	3.022.767,20	100,00%		
Moralidad	2,46%	3,03%			Promedio entregado p/socio		\$ 3.095,26	Recuperacion %		84,19%		
NUMERO DE CREDITOS POR LINEA (EJECUTADO)												
Oficina	Comercial		Consumo		Vivienda		Microcredito		Total			
	Concdos mes	Tti a la fecha	Concdos mes	Tti a la fecha	Concdos mes	Tti a la fecha	Concdos mes	Tti a la fecha	Cncdos mes	Tti la fech		
Matriz	5	14	5	102			212	2.859	226	2.976		
Salcedo	2	1	1	3			145	1.659	146	1.694		
Latacunga	0	0	0	9			95	1.170	95	1.179		
Pillaro	0	2	2	12			101	1.166	103	1.178		
Riobamba	0	1	1	11			86	1.160	87	1.171		
Pelileo	0	1	1	7			55	919	56	926		
Quito	1	5	5	60			83	1.393	88	1.454		
Machachi	0	4	4	27			50	654	54	681		
TOTAL	8	28	28	231	0	0	827	11.020	855	11.259		
EJECUTADO												
	Ahorros	C.Aportacion	A.Encaje	DPF	Total	Cta 5	Cta 4	Ut/perd.	Utilidad Neta			
Matriz	2.328.570,52	764.887,14	1.243.184,91	14.334.006,19	18.690.648,76	3.028.418,21	2.927.483,27	100.934,94	66.919,87			
Salcedo	1.279.394,44	259.887,63	538.597,33	4.083.096,56	6.160.975,96	1.191.688,41	1.097.291,63	94.396,78	62.585,07			
Latacunga	536.326,09	523.854,10	289.527,15	2.506.871,30	3.856.578,64	809.450,43	749.319,10	60.131,33	39.867,07			
Pillaro	628.710,53	222.278,08	191.177,82	2.754.954,87	3.797.121,30	681.150,71	680.500,01	650,70	431,41			
Riobamba	349.236,60	155.872,26	155.493,92	1.174.800,70	1.835.403,48	590.939,46	559.043,13	31.896,33	21.147,27			
Pelileo	388.225,25	159.361,62	173.785,25	1.508.855,72	2.230.227,84	529.174,81	517.972,21	11.202,60	7.422,32			
Quito	947.228,85	247.841,48	245.487,02	1.939.074,16	3.379.631,51	677.017,53	636.696,12	40.321,41	26.733,09			
Machachi	337.332,85	124.880,16	113.442,35	623.338,02	1.199.493,38	338.795,90	333.377,93	5.417,97	3.592,11			
TOTAL	6.795.525,13	2.458.862,47	2.950.695,75	28.944.997,52	41.150.080,87	7.846.635,46	7.501.683,40	344.952,06	228.703,22			
PROYECTADO												
	Ahorros	C.Aportacion	A.Encaje	DPF	Total	Cta 5	Cta 4	Ut/perd.	Utilidad Neta			
Matriz	2.290.476,36	850.463,36	1.301.059,35	13.137.412,81	17.379.411,89	2.925.835,20	2.679.986,75	245.848,45				
Salcedo	1.398.864,43	239.401,00	593.970,62	5.310.640,84	7.342.876,89	1.141.919,27	1.037.086,14	104.833,13				
Latacunga	987.783,15	395.797,36	368.011,91	2.410.606,40	4.162.198,82	840.524,14	673.033,06	167.491,07				
Pillaro	522.849,18	137.589,68	272.178,46	2.346.429,86	3.279.047,18	726.951,29	648.277,57	78.673,72				
Riobamba	588.685,34	148.586,87	232.682,92	1.466.110,10	2.436.065,23	539.128,93	497.607,58	41.521,36				
Pelileo	409.770,03	112.012,77	208.443,42	1.371.766,85	2.101.933,07	442.678,34	415.818,89	26.859,44				
Quito	1.008.113,64	171.267,83	263.871,77	1.759.348,01	3.202.601,25	592.519,32	536.274,29	56.245,04				
Machachi	411.344,77	100.030,91	135.279,33	472.081,49	1.119.236,70	303.422,68	274.356,52	29.066,06				
TOTAL	7.618.306,90	1.555.149,79	3.375.497,98	28.274.336,35	41.223.371,93	7.512.979,17	6.762.420,90	750.558,27				
EJECUTADO												
	Activo	Pasivo	Patrimonio	cta 21	cta 26	cta 11	cta 13	14% H14	14% I-1-14	LIQUIDEZ		
Matriz	22.988.185,15	20.675.671,40	2.307.827,66	17.925.761,62	2.216.999,06	2.378.060,87	1.665.145,05	281.998,50	568.048,82	29,07		
Salcedo	6.787.791,73	6.004.960,70	688.434,25	5.901.088,33	0,00	390.478,23	372.423,96	82.615,37	106.803,05	12,93		
Latacunga	4.642.411,41	3.715.706,56	866.579,52	3.332.724,54	0,00	122.074,00	0,00	466.581,44	170.903,00	3,66		
Pillaro	3.943.878,08	3.472.476,89	470.750,49	3.574.843,22	0,00	281.236,64	0,00	500.474,05	393.312,95	7,87		
Riobamba	2.920.177,58	2.501.464,38	386.816,87	1.679.531,22	0,00	187.677,08	0,00	235.134,37	267.279,12	11,17		
Pelileo	3.152.682,33	2.810.017,76	331.461,97	2.070.866,22	0,00	274.234,35	0,00	289.921,27	383.280,90	13,24		
Quito	4.051.043,64	3.488.928,84	521.793,39	3.131.790,03	0,00	186.473,99	0,00	438.450,60	261.063,86	5,95		
Machachi	2.135.270,94	1.870.043,21	259.809,76	1.074.613,22	0,00	262.567,17	0,00	150.445,85	367.940,38	24,43		
TOTAL	47.928.536,62	41.866.365,50	5.833.467,91	38.691.218,40	2.216.999,06	4.082.802,33	2.037.569,01	5.727.150,44	856.951,96	0,96		
										Diferencia	A Favor	0,96
PROYECTADO												
	Activo	Pasivo	Patrimonio	cta 21	cta 26	cta 11	cta 13	14% H14	14% I-1-14	LIQUIDEZ		
Matriz	21.148.254,12	18.980.446,48	2.167.607,96	16.728.948,53	1.685.286,59	2.315.525,56	1.746.799,98	257.799,92	568.257,35	22,06		
Salcedo	6.299.814,28	7.654.258,19	645.556,10	7.303.475,89	0,00	973.341,41	734.275,10	102.246,62	239.053,01	23,38		
Latacunga	5.323.088,73	4.438.932,74	884.156,09	3.766.041,46	29.926,12	406.750,34	303.778,28	531.485,86	994.740,02	18,72		
Pillaro	4.384.531,06	3.515.982,27	468.548,79	3.141.457,50	0,00	179.935,98	135.741,18	439.804,05	441.948,02	10,05		
Riobamba	3.583.841,24	3.186.132,07	397.709,17	2.287.478,36	0,00	317.005,28	239.144,33	320.246,97	778.609,48	24,31		
Pelileo	2.800.511,79	2.568.522,11	231.989,58	1.989.920,30	0,00	180.795,17	136.389,34	278.588,84	444.053,01	15,94		
Quito	4.086.009,72	3.616.007,81	470.001,91	3.031.333,42	0,00	285.376,97	215.284,38	424.386,68	709.925,89	16,52		
Machachi	1.810.608,92	1.593.281,35	217.327,57	1.019.205,79	0,00	88.219,20	66.551,32	142.688,81	216.678,31	15,19		
TOTAL	51.436.559,86	45.953.763,91	5.482.897,17	39.268.221,24	1.715.212,71	4.746.949,89	3.577.963,91	5.737.680,75	11.654.879,12	6,31		
										Diferencia	A Favor	6,31
EJECUTADO												
SOCIOS TOTAL			Ing. Mes	Ret mes	Número de DPF							
Matriz	13.177	82	3		Matriz	837						
Salcedo	8.655	36	6		Salcedo	468						
Latacunga	6.302	27	0		Latacunga	318						
Pillaro	3.553	56	0		Pillaro	202						
Riobamba	5.431	31	9		Riobamba	137						
Pelileo	3.301	33	1		Pelileo	138						
Quito	5.754	51	3		Quito	271						
Machachi	2.370	22	1		Machachi	93						
TOTAL	48.543	338	24		TOTAL	2465						
SOCIOS												
	TOTAL	Soc. Activos	Soc. Inactivos	Soc. Retirados	Hombres	Mujeres	ORGANIZAC	Urbana	Rural			
Matriz	13.177	8.906	4.271	393	6.486	6.569	22	3.294	9.883	0		
Salcedo	8.655	8.651	4	462	4.580	4.073	2	2.164	6.491	0		
Latacunga	6.302	6.302	0	159	3.198	3.103	1	1.576	4.727	0		
Pillaro	3.553	3.552	1	136	1.524	2.029	0	888	2.665	0		
Riobamba	5.431	3.517	1.914	179	2.624	1.807	0	1.358	4.073	0		
Pelileo	3.301	2.658	643	9	1.607	1.694	3	1.065	2.476	0		
Quito	5.754	5.754	0	349	2.878	2.870	6	1.439	4.316	0		
Machachi	2.370	2.367	3	34	1.200	1.165	4	593	1.778	0		
TOTAL	48.543	41.707	6.836	1.811	24.097	24.408	38	12.136	36.407	0		
PORCENTAJE =====>												
85,92% 14,08% 3,73% 49,64% 50,28%												
PORCENTAJE Sis/Retirados												



Anexo N° 5.

MICROCREDITO MINORISTA						30.50%
MONTO	500	1,000.00	1,500.00	2,000.00	2,500.00	3,000.00
TAJAS ANUALES	26.92%	26.92%	26.92%	26.92%	26.92%	26.92%
PLAZO	0	0	0	0	0	0
PLAZO	8	12	12	18	18	18
PLAZO	10	20	30	40	50	60
SEGURO DESGR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TA	30.50%	30.50%	30.50%	30.50%	30.50%	30.50%

MICROCREDITO DE ACUMULACION SIMPLE								27.50%
MONTO	3,500.00	4,000.00	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,000.00	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,000.00
TAJAS ANUALES	20.88%	20.92%	20.96%	20.96%	20.96%	20.96%	20.96%	20.96%
PLAZO	350.00	400.00	500.00	600.00	700.00	800.00	900.00	1,000.00
PLAZO	24	30	36	36	36	36	36	36
PLAZO	70.00	80.00	100.00	120.00	140.00	160.00	180.00	200.00
SEGURO DESGR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TA	27.50%	27.50%	27.49%	27.49%	27.49%	27.49%	27.49%	27.49%

MICROCREDITO DE ACUMULACION AMPLIADA										25.50%
MONTO	11,000.00	\$ 12,000.00	\$ 13,000.00	14,000.00	15,000.00	16,000.00	17,000.00	18,000.00	19,000.00	20,000.00
TAJAS ANUALES	19.69%	19.69%	19.69%	19.69%	19.69%	19.78%	19.78%	19.78%	19.78%	19.78%
PLAZO	1,100.00	1,200.00	1,300.00	1,400.00	1,500.00	1,600.00	1,700.00	1,800.00	1,900.00	2,000.00
PLAZO	48	48	48	48	48	60	60	60	60	60
PLAZO	220.00	240.00	260.00	280.00	300.00	320.00	340.00	360.00	380.00	400.00
SEGURO DESGR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TA	25.49%	25.49%	25.49%	25.49%	25.49%	25.50%	25.50%	25.50%	25.50%	25.50%



## Anexo N° 6.



**KULLKI WASI**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

La seguridad de su familia está en buenas manos por su confianza, y el crecimiento que nosotros le pagamos a su dinero.



Año	Saldo
2003	Dic. 10.000
2004	Dic. 48.279
2005	Dic. 773.571
2006	Dic. 3.011.442
2007	Dic. 5.039.648
2008	Dic. 8.065.513
2009	Dic. 10.922.744
2010	Dic. 14.809.728
2011	Dic. 23.804.313
2012	Dic. 30.650.438
2013	Dic. 40.000.000



**TARJETA DE DÉBITO De Una**

- ✓ RETIROS
- ✓ TRANSFERENCIAS
- ✓ CONSULTAS

Su dinero seguro y disponible los 365 días del año las 24 horas

**OFICINAS A NIVEL NACIONAL**



COOPERATIVA CONTROLADA POR SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

**Servicios no financieros**













Edificio Matriz Ambato: Juan B. Vela y Martínez Esq. (03) 3731100  
 Agencia Saicad: Sucre y Ana Paredes (03) 2729327  
 Agencia Latacunga: Av. 8 de Junio y Boy Alvaro (03) 2607975  
 Agencia Mochachi: Av. Amazonas y Antonio Benítez esq. (03) 2314575  
 Agencia Quito: Av. Maldonado y Leonidas Dubles entrada a Cuapicho sector Guamaní (09) 2974117  
 Agencia Pillaro: Montalvo y Urbina sector Plaza San Juan (03) 2874188  
 Agencia Píllaro: Padre Chacón y Quis Quis sector La Palmera (03) 2831274  
 Agencia Babahoyo: Juan Montalvo entre Chile y Colombia sector la Condomine (03) 2946465



**KULLKI WASI**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

**11 Años**  
Apoyando a las Microfinanzas

Lic. Juan Andag  
GERENTE GENERAL



**EDIFICIO MATRIZ AMBATO:**  
Juan B. Vela y Martínez Esq. (03) 3731100

MONTO SOLICITADO	PLAZO	CUOTA

NOMBRE DEL ASESOR: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ OFICINA: \_\_\_\_\_



**AHORROS E INVERSIONES**

- Ahorros a la Vista
- Ahorro Plus
- Ahorro Hormiguita
- Ahorro a Domicilio
- Certificados de Aportación
- Depósito a Plazo Fijo 30,60,90,180 y 360 días

**¿Quiénes somos?**  
 Una institución financiera creada por un grupo de Líderes Indígenas de la Provincia de Tungurahua, que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbana marginal, especializada en micro finanzas.





**CRÉDITOS**

- Microcrédito y Consumo
- Hipotecario • Prendario sobre firmas y para toda necesidad

**REQUISITOS PARA SU PRÉSTAMO:**

- 1.- Ser socio de la Cooperativa KW
- 2.- Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y garantes con cónyuges
- 3.- Rol de pago (actualizado)
- 4.- Carta de pago (luz, agua, o teléfono) socio y garante actualizado
- 5.- Una foto a color actualizada
- 6.- Copia de escritura de socio y garante junto con pago de predio del Municipio (actualizada)
- 7.- Copia de matrícula vehículo (si lo tiene)
- 8.- Copia del RUC (si lo tiene)
- 9.- Curso de cooperativismo





*Te ayudamos a crecer..!*

**Solicite su:**

- ✓ crédito
- ✓ efectivo
- ✓ productivo

**desde 100 hasta 20 mil dólares**  
**consulte con su asesor**  
**en todas las oficinas**



**Anexo N° 7.**

**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS**

**1. ¿Se encuentra a gusto laborando en su puesto de trabajo?**

**Sí** ☐

**No** ☐

**¿Por qué?.....**

**2. ¿Cómo califica el clima laboral dentro de la empresa?**

Excelente ☐

Muy Bueno ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

**3. ¿Dentro de la COAC. Kullki Wasi existe un manual de trabajo que defina las funciones de cada uno de los empleados?**

**Sí** ☐

**No** ☐

**4. ¿La comunicación, colaboración y la relación entre sus compañeros de trabajo en la COAC Kullki Wasi es?**

Excelente ☐

Muy Bueno ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

**5. ¿Cuenta con el material y las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones en la COAC?**

**Sí** ☐

**No** ☐

**6. ¿Sabe si la COAC. Kullki Wasi dispone de un plan Estratégico?**

**Sí** ☐

**No** ☐

**7. ¿Aplica usted el Plan Estratégico?**

**Sí** ☐

**No** ☐

**8. ¿Dispone de metas a Largo Plazo en su Área?**

**Sí** ☐

**No** ☐

**9. ¿Las actividades diarias la realiza de acuerdo a una planificación?**

**Sí** ☐

**No** ☐

**Explique.....**

.....



**10. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?**

Sí ☐

No ☐

**11. ¿Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?**

Sí ☐

No ☐

**12. ¿Cómo considera que son el cumplimiento de metas y objetivos institucionales?**

Optimo ☐

Normal ☐

Bajo ☐

Nulo ☐

**13. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?**

Sí ☐

No ☐

**14. ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a Largo Plazo con las actividades mejoraría su gestión?**

Sí ☐

No ☐

**¿Por**

**qué?.....**

**15. ¿Ha escuchado sobre el Business Intelligence, Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard?**

Sí ☐

No ☐

**16. Sabiendo que el Business Intelligence es un conjunto de herramientas y metodologías para facilitar la toma de decisiones dentro de la COAC, ¿Usted piensa que implementar el Business Intelligence en la COAC. Kullki Wasi beneficiará a la Institución?**

Sí ☐

No ☐

**¿Por qué?.....**

*¡!!!!Muchas gracias por su colaboración !!!!!*

**Anexo N° 8.**

**ENCUESTA A LOS CLIENTES**

**1.- Cual es el nivel de satisfacción que actualmente tiene referente a los servicios que presta la COAC Kullki Wasi Ltda.**

Excelente	<input type="text"/>
Muy Bueno	<input type="text"/>
Bueno	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Malo	<input type="text"/>

**2.- Cómo califica la diversidad de servicios que ofrece la COAC frente a otras instituciones financieras**

Amplia	<input type="text"/>
Competitiva	<input type="text"/>
Limitada	<input type="text"/>
Nula	<input type="text"/>

**3.- Cuales son los principales problemas que afectan la calidad de servicios recibido**

Altos tiempos de espera	<input type="text"/>
Falta de información	<input type="text"/>
Asesoría Limitada	<input type="text"/>
Pocas agencias	<input type="text"/>

Otros.....  
.....

**4.- Califique su nivel de percepción en torno a los cambios que realiza la COAC para el mejoramiento continuo**

Excelente	<input type="text"/>
Muy Bueno	<input type="text"/>
Bueno	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Malo	<input type="text"/>

**5.- Cual es el trato que recibe del personal a cargo de los diferentes servicios prestados**

Excelente	<input type="text"/>
Muy Bueno	<input type="text"/>
Bueno	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Malo	<input type="text"/>

**6.- Al tener algún problema, califique la calidad de solución recibida**

Excelente	<input type="text"/>
Muy Bueno	<input type="text"/>
Bueno	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Malo	<input type="text"/>

**!!!!Muchas gracias por su colaboración ;!!!!**

**Anexo N° 9.**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**CARGO:**

.....

**N°.....**

<b>No.</b>	<b>ACTITUDES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
01	El funcionario planifica para realizar las actividades diarias		
02	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios		
03	Las actividades diarias se relacionan con las metas a Largo Plazo		
04	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente el funcionario		
05	El funcionario sigue las disposiciones de su superior		

## Anexo N° 10.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FADE – INGENIERÍA FINANCIERA



### ENTREVISTA A LA GERENTE

1. ¿Qué piensa de utilizar herramientas que le permitan vincular su trabajo diarios con las metas a Largo Plazo.  
*Yo pienso q' daría un trabajo eficaz y oportuno*
2. ¿Cómo se encuentra los indicadores de evaluación actuales?  
*Están en un nivel óptimo de acuerdo al plan anual, es decir q' se está cumpliendo con planificación anual planteada.*
3. ¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?  
*Existe una buena relación un buen clima laboral.*
4. ¿Cree usted que la capacitación permite desarrollar efectivamente las actividades diarias de sus colaboradores?  
*Sí, primordialmente para estar en el día, para estar día a día actualizados en todo ámbito, sistemas, contabilidad, etc.*
5. ¿Qué aspectos considera deben incorporarse en la planificación estratégica para que permita mejorar el rendimiento de la COAC?  
*Anualmente se realiza Plan Anual (planif. estrat. o proy. del próximo año)*
6. ¿Qué beneficios considera que una planificación estratégica brindará a la COAC?  
*Cumplir con las metas y los objetivos planteados o prop. en el año.*
7. ¿Estaría usted de acuerdo que implementar una herramienta de Business Intelligence sea la mejor alternativa de soporte en la toma de decisiones administrativas?  
*Ahorra tiempo, recursos, Claro, xq' se realizaría un trabajo Optimizar tiempos y recursos.*